

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Logistiikka



## VALTION PALVELUHANKINTOJEN KEHITTÄMINEN

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

9404

Liiketaloustiede  
Pro gradu -tutkielma  
Hanna Ahola

Markkinoinnin laitoksen laitosneuvoston kokouksessa 26.5.2004 hyväksytty

arvosanalla magna cum laude approbatur

Katariina Kemppainen

Ari P.J. Vepsäläinen

## **Valtion palveluhankintojen kehittäminen**

### **TIIVISTELMÄ**

Valtioneuvoston käynnistämä tuottavuusohjelma korostaa hankintatoimen kokonaisvaltaisen tehostamisen merkitystä. Myös mediassa on keskusteltu paljon erityisesti julkisen sektorin palveluhankintojen toteutuksesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Tällä hetkellä valtionhallinnossa pyritään kehittämään erityisesti palveluhankintoja, sillä niihin käytetään yli kaksi miljardia euroa joka vuosi. Palveluhankintojen säästöpotentiaali arvioidaan merkittäväksi: alhaisempien hintojen kautta niissä voitaisiin säästää jopa yli sata miljoonaa euroa per vuosi ja tehokkaampien hankintaprosessien avulla ostaminen voisi olla vuositasolla kymmeniä miljoonia euroja edullisempaa.

Tutkimuksessa selvitetään, kuinka palveluhankintoja voidaan kehittää ja tehostaa valtionhallinnossa. Hankintatoimen kehittäminen lähtee liikkeelle nykytilan analysoimisesta. Palveluhankintojen tämänhetkistä tilaa valtionhallinnossa on kartoitettu selvittämällä käytännön prosesseja, niiden ongelmakohtia ja toimivuutta haastattelututkimuksen avulla. Valtion palveluhankintojen lähtötilannetta kuvaa tilaaminen, josta voidaan tulevaisuudessa siirtyä vaiheittain perinteisen ostamisen ja hankintatoimen johtamisen kautta ulkoisten resurssien hallintaan.

Ensimmäisiä ja olennaisimpia askeleita palveluhankintojen kehittämisessä on palvelujen tunnistaminen ja niiden eroavuuksien ymmärtäminen. Myös valtionhallinnossa tulee kiinnittää huomiota erityisesti hankittavien palvelujen luokitteluun ja erilaisten palvelujen tunnistamiseen. Apuna palveluhankintojen analysoinnissa voidaan käyttää oston menetelmiä ja työkaluja. Tutkimuksessa esitetään palveluhankinnoissa hyödynnettäviä palveluluokittelukuvauksia. Erilaisten palvelujen tunnistamisen kautta voidaan niiden hankintaa tehostaa esimerkiksi käyttämällä tarkoituksenmukaisia hankintatapoja ja tehokkaita palvelukokonaisuuksia kilpailutuksessa.

Palveluhankintojen tehostamiseksi valtionhallinnossa tulee perustaa tulosvastuullisia hankintatoimen vastuutehtäviä, selvittää hankintatoimen kokonais- ja välilliset kustannukset sekä lisätä hallinnonalojen yhteistyötä ohjeistuksen yhtenäistämiseksi. Hankintatoimen kehittämisen edellyttämien voimavarojen suuntaaminen tapahtuu käytännössä usein pienin askelin. Olennaista on palveluhankintojen kehittämisen tärkeyden ymmärtäminen sekä päämäärätietoinen eteneminen kohti kehityksen seuraavia vaiheita.

**Avainsanat:** valtionhallinto, palveluhankinnat, palvelu, hankintatoimi  
**Sivujen lukumäärä:** 114



## **Developing Governmental Procurement of Services**

### **ABSTRACT**

Government has set a profitability program that emphasizes the meaning of comprehensive intensification of procurement. There has also been discussion in media about the appropriateness of service procurement in public sector. At the moment the government aims to develop especially service procurement, because their spending is over two billion euros every year. The saving potential in service procurement is estimated to be remarkable: through lower prices the savings could be over hundred million euros per year and by means of effective procurement processes purchasing could at annual level be tens of millions of euros more profitable.

This research examines how service procurement can be developed and intensified in the government. Procurement development begins with analyzing the current situation. The present state of governmental service procurement has been surveyed by carrying out interviews concerning processes in practice and their problems and functionality. The start phase in governmental service procurement can be described as ordering, from which one can in stages proceed through traditional purchasing and procurement management towards management of external resources.

One of the first and fundamental steps in service procurement development is identifying services and understanding their differences. Also the government has to particularly perceive the classification of purchased services and the identification of diverse services. Purchasing methods and tools aid in analyzing the services that are purchased. The research presents various service classification descriptions. Through identifying diverse services their procurement can be intensified by using appropriate procurement practices and effective service entities in tendering.

To intensify service procurement the government has to establish accountable responsibilities in procurement, clarify the total and indirect procurement costs and enhance the cooperation between administrative sectors to unify the instructions concerning procurement. Aiming the resources needed in procurement development takes often place in small steps. The most essential thing is to understand the significance of procurement development and to progress target consciously towards next stages in development.

**Keywords:** government, service procurement, service, procurement

**Total number of pages:** 114

## Esipuhe

Tämä tutkimus on tehty Valtiovarainministeriön hallinnon kehittämisosaston toimeksiannosta, ja haluan kiittää hallitusneuvos Miliza Vasiljeffia, joka on lukenut ja kommentoinut työtä. Tutkimuksen toteutus ei olisi ollut mahdollista ilman hankintatoimen asiantuntijoiden lausuntoja, joten haluan esittää kiitokset kaikille haastatteluihin osallistuneille. Erityisen kiitoksen asiantuntevasta ja erinomaisesta ohjauksesta ansaitsevat ohjaajani Katariina Kemppainen ja Ari P.J. Vepsäläinen Helsingin kauppakorkeakoulusta. Kiitän lämpimästi myös ohjausryhmässä toimineita Liisa Lehtomäkeä HAUS kehittämiskeskus Oy:stä ja Jukka Kalliota LTT-Tutkimus Oy:stä heidän arvokkaista kommentistaan työn edetessä.

Helsingissä 21.5.2004,

Hanna Ahola





# Valtion palveluhankintojen kehittäminen

## Sisällysluettelo

### Tiivistelmä

Abstract (englanninkielinen tiivistelmä)

### Esipuhe

### Kuvaluettelo

### Taulukkuuettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>7</b>
1.1	Julkisen sektorin ja palveluhankintojen merkitys .....	7
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	9
1.3	Tutkimuksen rajausta .....	11
1.4	Tutkimuksen sisältö .....	12
1.5	Keskeiset käsitteet.....	13
<b>2</b>	<b>Valtionhallinnon hankinnat.....</b>	<b>14</b>
2.1	Julkisen sektorin erityispiirteitä .....	14
2.2	Valtionhallinnon hankintamäärät.....	17
2.2.1	Konsernitason tarkastelu.....	17
2.2.2	Hallinnonalakohtainen tarkastelu.....	20
2.3	Hankintatoimen kehittämisen nykytila .....	22
2.3.1	Periaatteet .....	22
2.3.2	Tunnistettut ongelmat.....	23
2.4	Palveluhankintaprosessin päävaiheet.....	24
2.4.1	Tarpeen määrittely.....	27
2.4.2	Tarjouspyynnön laatiminen ja palvelun kuvaus.....	28
2.4.3	Tarjousten vertailu.....	29
2.4.4	Päätöksen tekeminen .....	30
2.4.5	Seuranta ja arviointi.....	31
<b>3</b>	<b>Palveluhankintojen kartoitus.....</b>	<b>33</b>
3.1	Haastattelututkimus.....	33
3.2	Hankintojen organisointi.....	35
3.3	Hankintojen ohjaus.....	36
3.4	Hankintaprosessi .....	38
3.4.1	Tarpeen määrittely.....	39
3.4.2	Tarjouspyynnön laatiminen ja palvelun kuvaus.....	41
3.4.3	Tarjousten vertailu.....	43
3.4.4	Päätöksen tekeminen .....	46
3.4.5	Seuranta ja arviointi.....	46



<b>4</b>	<b>Palveluhankinnan työkalut .....</b>	<b>48</b>
4.1	Ostotoiminnan kehittyminen perinteisestä ennakoivaksi .....	48
4.2	Oston työkalut .....	50
4.2.1	4 K:n malli oston apuvälineenä.....	50
4.2.2	ABC-analyysi tärkeimpien hankintojen selvittämiseksi.....	52
4.2.3	Ostosalkkuanalyysi osto- ja toimittajastrategioiden kehittämiseksi .....	53
4.3	Luokittelumallit .....	54
4.3.1	Palveluyksikön operaatiointensiteetti (Silvestro ym. 1992).....	54
4.3.2	Palveluprosessi/palvelupaketti –matriisi (Kellog & Nie 1995).....	56
4.3.3	Asiakaspalvelumatriisi (Collier ja Meyer 1998) .....	57
4.3.4	Palvelustrategiamalli (Apte & Vepsäläinen 1993).....	59
<b>5</b>	<b>Palveluhankinnan työkalujen hyödyntäminen valtionhallinnossa.....</b>	<b>65</b>
5.1	Kehitysportaikko valtion palveluhankinnoissa .....	65
5.2	Mallien hyödyntäminen hankintojen suunnittelussa ja ohjauksessa .....	67
5.3	Palvelujen erilaisuuden huomioimisen merkitys.....	69
5.3.1	Hankintatapojen erilaisuus.....	70
5.3.2	Lainsäädännön ristiriitaisuus.....	71
5.3.3	Tehokkaat palvelukokonaisuudet kilpailutuksessa.....	71
5.3.4	Markkinatilanteen huomioiminen .....	72
5.3.5	Jatkuvuus ja sopimuskauden pituus.....	73
<b>6</b>	<b>Palveluhankintakartoituksen keskeiset tulokset .....</b>	<b>75</b>
6.1	Valtion palveluhankintojen kehitys.....	75
6.2	Palvelustrategiamallin soveltaminen .....	76
6.3	Palvelujen eriytyminen.....	81
<b>7</b>	<b>Toimenpidesuosituksset .....</b>	<b>83</b>
7.1	Organisointi .....	84
7.2	Ohjaus.....	86
7.3	Hankintayhteistyö.....	88
7.4	Hankintaosaamisen ja tietotekniikan hyödyntäminen .....	90
<b>8</b>	<b>Johtopäätelmät .....</b>	<b>93</b>
8.1	Yhteenveto.....	93
8.2	Keskeiset tulokset.....	94
8.3	Jatkotutkimusaiheet .....	95

Lähteet

Liitteet

## Kuvaluettelo

Kuva 1-1	Valtion hankinnat 1998-2002.....	8
Kuva 1-2	Valtionhallinnon tarjontaketju .....	10
Kuva 2-1	Valtion hankintojen jakautuminen 2002.....	18
Kuva 2-2	Palveluhankintojen osuudet valtionhallinnossa 2002.....	19
Kuva 2-3	Hankintojen jakautuminen hallinnonaloittain vuonna 2002.....	20
Kuva 2-4	Valtion hankinnat (palvelut, vuokrat, tavarat ja maanpuolustuskalusto) hallinnonaloittain vuonna 2002.....	21
Kuva 2-5	Palveluhankintaprosessin päävaiheet .....	25
Kuva 2-6	Hankintaprosessin vaiheet.....	26
Kuva 4-1	Ostotoiminnan 4 K:n malli (Koskinen ym. 1995, 76) .....	51
Kuva 4-2	Ostolaskujen jakautuminen arvojen mukaan (mukaillen Koskinen ym. 1995, 228)..	52
Kuva 4-3	Ostosalkkuanalyysi (Koskinen ym. 1995, 236).....	53
Kuva 4-4	Silvestro ym. (1992) palvelumatriisi .....	55
Kuva 4-5	Kellog ja Nie (1995) palvelumatriisi.....	57
Kuva 4-6	Collier ja Meyer (1998) palvelumatriisi.....	58
Kuva 4-7	Yleispalvelu palvelustrategiamallissa (mukaillen Haapanen & Vepsäläinen 1999, 124).....	60
Kuva 4-8	Tehokkaat geneeriset palvelut palvelustrategian mallissa (mukaillen Haapanen & Vepsäläinen 1999, 130).....	62
Kuva 4-9	Yritysten välisten ostopalvelujen luokittelu ja kehittyneet hankintatavat (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 156).....	63
Kuva 5-1	Kehitysportaikko valtion palveluhankinnoissa.....	66
Kuva 5-2	Palveluprosessien kehitystrendit (mukaillen Koskinen ym. 1995, 274).....	69
Kuva 6-1	Tarkasteltavat palvelut palvelustrategiamallissa.....	78
Kuva 6-2	Lentoliikennepalvelujen eriytyminen .....	81

## Taulukkoluetelo

Taulukko 3-1	Haastatellut asiantuntijat hallinnonaloittain.....	34
Taulukko 3-2	Yhteenveto haastattelujen keskeisistä teemoista (n=14).....	35
Taulukko 4-1	Ostotoiminnan kehityksen vaiheet.....	49
Taulukko 7-1	Toimenpidesuositukset valtionhallinnon palveluhankintojen kehittämiseksi .....	83



# 1 Johdanto

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan hankintatoimintaa julkisen sektorin, erityisesti valtionhallinnon, sekä palvelujen näkökulmasta. Hankintatoimen tutkimus on perinteisesti keskittynyt teollisuuden ja kaupan hankintoihin osittain ehkä siitä syystä, että julkiset hankinnat on koettu omaksi, monimutkaiseksi ja pitkälti lailla säädellyksi alueekseen. Julkisia palveluhankintoja ei voida kuitenkaan pitää vähämerkityksellisenä ja toisarvoisena toimena, jossa voidaan tyytyä vain lakisääteisten velvoitteiden hoitamiseen. Julkisten hankintojen merkitystä ja kehitysmahdollisuuksia onkin herätty näkemään enenevässä määrin.

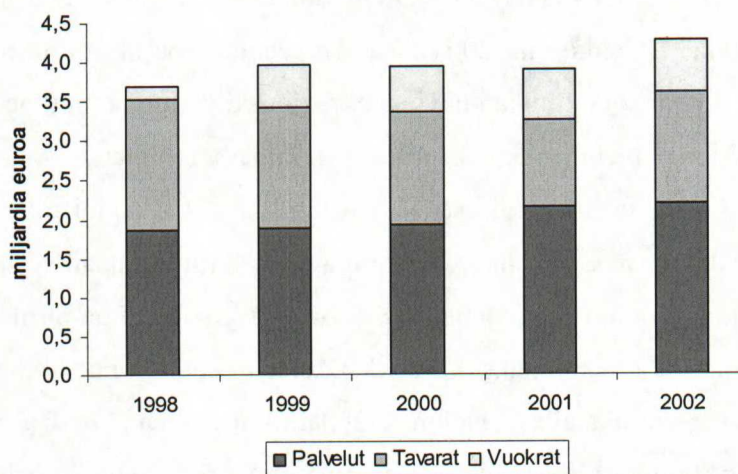
Tähän on saattanut osaltaan vaikuttaa se, että yhä enemmän kilpailutetaan sopimuskaudeltaan pitkäkestoisia ja laajuudeltaan suuria palvelukokonaisuuksia. Viime aikoina julkisen sektorin palveluhankinnoista on keskusteltu julkisuudessa muun muassa tarjouspyyntöjen laatuksiteereiden osalta. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun huumehoitopaikkojen kilpailuttamisessa kritisoitiin sitä, ettei laatua pisteytettäessä kysytty lainkaan hoidon tuloksia, vaan ainoastaan vakituisen henkilökunnan lukumäärää (Pyykkö ym. 2004). Tämän seurauksena katsottiin tehokkaan, loistavia tuloksia tuottaneen huumehoitoklinikan hävinneen tarjouskilpailun ja joutuneen lopettamaan toimintansa. Myös valtion palveluhankinnat sekä niiden kilpailuttaminen ovat herättäneet keskustelua sekä kansan keskuudessa että mediassa. Maaliskuussa 2004 Konginkankaalla tapahtuneeseen Suomen historian pahimpaan tieliikenneonnettomuuteen nähtiin osaltaan syynä olevan tienhoitopalvelujen kilpailutus (45 minuuttia –ohjelma 24.3.2004). Koska hinta on noussut tienhoitopalvelujen kilpailuttamisessa tärkeimmäksi kriteeriksi, teiden kunto on huonontunut sitä mukaa kun palveluntarjoajia on ajettu ahtaalle palvelun toteuttamisen kannattavuuden suhteen ja laatu on jäänyt rahan varjoon. Osansa yleisestä kritiikistä on saanut myös tienhoitopalvelujen laadun seuranta.

## 1.1 Julkisen sektorin ja palveluhankintojen merkitys

Suomessa julkiset hankinnat ovat merkittävän suuria. Niiden vuosittainen kokonaismäärä on noin 20 miljardia euroa, eli noin 15 prosenttia bruttokansantuotteesta (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004). Valtion hankintojen kokonaisarvo puolestaan on noin 4,3 miljardia euroa vuokrat mukaan lukien. Vuotuiset hankinnat vastasivat 12 prosenttia valtion talousarvion kokonaismäärästä vuonna 2003, kun taas valtionhallinnon palkkakustannukset olivat vastaavasti 11 prosenttia. Tämä

osoittaa, että hankintatoimen määrä ja toteuttamistapa vaikuttavat tuloksellisuuteen sekä koko yhteiskunnan ja erityisesti kansallisten markkinoiden toimimiseen. Valtion tavara- ja palveluhankintojen arvo onkin sekä kansantaloudellisesti että budjettitaloudellisesti suuri. Julkiset hankinnat ovat tärkeitä myös kansainvälisessä mittakaavassa, sillä ne ovat yksi Euroopan sisämarkkina-alueen avaintoimintoja sekä suoran taloudellisen vaikuttamisen välineenä että taloudellisen merkityksen näkökulmasta (Panayiotou ym. 2003, 22).

Organisaatiossa tarvittavia palveluja hankitaan yhä useammin ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Yli puolet hankintojen kokonaismäärästä kohdistuu palveluihin sekä yrityksissä että julkissektorilla (Leenders ym. 2002, 652). Myös valtionhallinnossa pyritään siirtymään tukipalvelujen sisäisestä tuottamisesta niiden hankintaan ulkopuolelta. Tällä hetkellä valtion palveluhankinnat muodostavat yli puolet tavara- ja palveluhankintojen kokonaismäärästä, noin 2,2 miljardia euroa vuonna 2002. Valtion palveluhankintojen määrä onkin tasaisesti kasvanut (Kuva 1-1).



**Kuva 1-1** Valtion hankinnat 1998-2002

Palveluhankinnat ovat mielenkiintoinen ja tärkeä tutkimusaihe myös siitä syystä, että niiden kehittämisen ja tehostamisen kautta organisaation on mahdollista saavuttaa huomattavia säästöjä. Tämä johtuu palvelujen merkittävästä osuudesta kokonaishankinnoissa, sekä siitä, ettei palveluhankintoihin ole kiinnitetty yhtä paljon huomiota kuin tavarahankintoihin (Leenders ym. 2002, 667). Vaikka malleja palvelujen määrittelemiseksi ja ymmärtämiseksi on esitetty Suomessakin jo

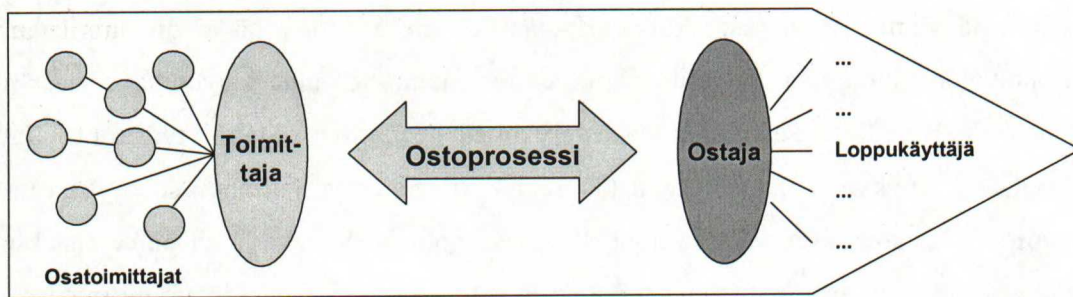


toistakymmentä vuotta sitten (esimerkiksi Hautamäki ym. 1990), niitä ei ole juurikaan hyödynnetty palveluhankinnoissa. Palveluhankintojen tehostamisen kautta saavutettava säästöpotentiaali koskee myös valtiota. Palvelujen määrittely on edelleen kirjavaa ja eriytymätöntä. Kauppatalo Hansel Oy:n (nykyisin Hansel Oy) sekä eräiden virastojen ja hallinnon selvitysten mukaan hankintatoimen kustannukset ovat valtionhallinnossa noin 30 % tavara- ja palveluhankintojen kokonaismäärästä, ja myös muut tehdyt selvitykset osoittavat valtion hankintatoimeen sitoutuvien kustannusten merkittävän säästöpotentiaalin (Valtion hankintatoimityöryhmä 1998, 1 ja McCue 2001, 1). Koska valtion palveluhankintojen kokonaismäärä on merkittävän suuri, voidaan pienilläkin säästöillä ja tehostamisella vapauttaa raha- ja henkilöstöresursseja muihin toimintoihin. Tehokas hankintatoimi edesauttaa myös aktiivisempien toimittajasuhteiden luomista, mikä merkitsee usein parempia hankintojen hinta-laatusuhteita.

Sellaiselle tutkimukselle, joka käsittelee sekä julkisia hankintoja että palveluhankintoja, on erityistä tarvetta. Lähdemateriaalina käytetystä kirjallisuudesta on havaittavissa, ettei hankintatoimen kehittämiseksi ole esitetty sellaisia teorioita tai malleja, jotka keskittyisivät erityisesti julkisiin palveluhankintoihin. Tässä valossa voidaankin todeta, että valtion palveluhankintojen kehittäminen on merkittävä ja haastava tutkimusalue. Hankintojen analysointi ja kehittäminen on välttämätöntä, jotta perinteisestä ja ehkä jäykästäkin ostotoiminnasta voidaan siirtyä ennakoivaan, strategiaa tukevan hankintatoiminnan suuntaan.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet**

Tutkimuksen ongelma liittyy olennaisesti valtionhallinnon tarjontaketjun hallintaan (Kuva 1-2). Valtionhallinto toimii ostajana ja loppukäyttäjänä, eli valtion näkökulma on pääasiallisesti loppukäyttäjän näkökulma. Tyypillinen puute valtionhallinnon hankintatoimessa on ollut se, etteivät ostajat tunnista omaa rooliaan ja ymmärrä sijaintiaan tarjousketjun loppupäässä. Hankinnoissa on pitkälti luotettu ja keskitytty siihen, että myyjä myy eikä siihen, että ostaja ostaa. Näin ollen on selvää, ettei tarjontaketjun hallintaan olla kiinnitetty riittävästä huomiota.



**Kuva 1-2** Valtionhallinnon tarjontaketju

Valtionhallinnon hankintatoimessa asiakas eli loppukäyttäjä voi olla ostaja tai tarpeenmäärittäjä, mutta ei välttämättä ole kumpikaan. Toisin kuin yksityissektorilla, pääosa valtion hankintojen loppukäyttäjistä on valtionhallinnon oman organisaation työntekijöitä, niin sanottuja sisäisiä asiakkaita. Tutkimuksessa käytetään valtionhallinnolle ominaista terminologiaa ja puhutaan pääasiallisesti tavara- ja palveluhankinnoista, minkä mukaisesti tavarahankinnat käsittävät fyysiset tuotteet, materiaalit ja komponentit. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että valtionhallinnossa on erilaisia palveluja, esimerkiksi yksittäisiä työsuorituksia, projekteja ja niin sanottuja kestopalveluja.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, kuinka palveluhankintoja voidaan kehittää ja tehostaa valtionhallinnossa. Tutkimuksessa huomioidaan erityisesti valtionhallinnon hankintojen ja palveluhankintojen erityispiirteet sekä valtionhallinnon hankintojen lakisääteisyyden vaikutus. Lainsäädäntöön ei kuitenkaan suhtauduta rajoittavasti luotaessa katsausta tulevaisuuden toimintamalleihin, eikä hankintatoimelle pyritä antamaan lyhyen tähtäimen toimentasuosituksia, vaan tarkoituksena on antaa yleisiä suuntaviivoja hankintatoimen kehittämiseksi pidemmällä aikavälillä.. Tällä hetkellä hankintalainsäädännöllä ei suoranaisesti tavoitella hankinnan oikeanlaista lopputulosta, vaan ensisijaisesti keskitytään hankintamenettelyn virheiden poistamiseen (Aalto-Setälä ym. 2003, 500). Tutkimuksen tavoitteena on

- 1) Valtion palveluhankintojen nykytilan analysoiminen
- 2) Palveluhankinnoissa hyödynnettävien palveluluokittelukuvausten esittäminen
- 3) Toimenpidesuositusten antaminen

Tutkimuksessa kuvataan niitä palvelujen luokittelukriteereitä ja -malleja, jotka soveltuvat palveluhankintojen tehostamiseksi. Ostotoiminnan kehittäminen alkaa nykytilan analysoimisesta. Tä-



män vuoksi valtion palveluhankintojen nykytilaa ja toimintaa käytännön tasolla kartoitetaan selvittämällä käytettyjä menetelmiä ja prosesseja sekä arvioimalla niiden ongelmakohtia ja toimivuutta. Kartoituksen perusteella annetaan ehdotuksia palveluhankintojen kehittämiseksi esimerkiksi esittämällä tulevaisuuden suuntaviivoja erilaisten toimintamallien hyödyntämiseksi ja yhdenmukaisten menettelytapojen luomiseksi.

Empiirinen aineisto on kerätty pääasiassa haastattelemalla. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi toista, joista neljätoista oli hankintavastaavien haastatteluja. Lisäksi tehtiin kaksi asiantuntijahaastattelua. Hankintavastaavien haastattelut suoritettiin valtion hankintaorganisaatioissa seuraavilla seitsemällä hallinnonalalla: kauppa- ja teollisuusministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, opetusministeriö, puolustusministeriö, sisäasiainministeriö, valtiovarainministeriö ja ympäristöministeriö. Kvantitatiivista aineistoa on esitetty kvalitatiivisen tutkimuksen rinnalla lähinnä havainnollistavana ja sitä tukevana. Tarkastelu ulottuu tässä työssä viiden vuoden ajanjaksolle, koska dataa on ollut riittävän yksityiskohtaisesti ja julkisesti saatavilla vasta vuoden 1998 alusta alkaen (Netra 2004). Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivista, eli laadullista ja kuvailevaa. Tämä tutkimustapa soveltuu parhaiten yksilöitävissä olevan tapahtumaketjun, tässä tapauksessa valtion palveluhankintojen, tutkimiseen (Osmonen 1999, 19).

Tutkimus on tehty valtiovarainministeriön hallinnon kehittämisosaston toimeksiannosta. Empiirisen ja teoreettisen aineiston kokoamista ja analysointia on ohjannut ohjausryhmä, joka kokoontui kuusi kertaa. Ohjausryhmässä olivat mukana Liisa Lehtomäki HAUS kehittämiskeskus Oy:stä, Jukka Kallio LTT-Tutkimus Oy:stä sekä Katariina Kemppainen ja Ari P.J. Vepsäläinen Helsingin kauppakorkeakoulusta.

### **1.3 Tutkimuksen rajaus**

Vuonna 2002 nimitetty valtion hankintatoimen neuvottelukunta on määrittänyt valtion konsernitason hankintastrategian (Valtion hankintatoimen neuvottelukunta 2004). Se toimii tutkimuksessa lähtökohtana perehdyttäessä erilaisiin hankintatoimen toimintatapoihin, arvioitaessa mahdollisia luokitteluvaihtoehtoja ja annettaessa toimenpidesuosituksia. Tutkimuksessa tarkastellaan palveluhankintojen erityispiirteitä. Palvelujen ominaisuuksiin viitataan siinä määrin kuin ne osaltaan vaikuttavat palveluhankintojen ominaispiirteisiin. Tämä tutkimus ei siis analysoi palvelua sinällään käyden läpi käsitteellisiä määritelmiä tai palvelujen erityispiirteitä. Kirjallisuudessa on saatavilla



runsaasti tietoa palvelujen ominaisuuksista. Esimerkiksi Moilasen (2001) tutkimuksessa on katsaus kirjallisuudessa esiintyviin palvelukäsitteen määritelmiin sekä palvelujen erityispiirteisiin.

Myöskään yleiseen teoriaan hankinnoista ei tässä tutkimuksessa syvällisemmin perehdytä, sillä hankintoja koskevassa kirjallisuudessa käsitellään kattavasti esimerkiksi hankintojen haasteita ja organisointivaihtoehtoja. Tarkoituksena on keskittyä ainoastaan palveluhankintoihin sekä niitä koskevaan teoriaan. Palveluhankintoja tarkastellaan siitä oletuksesta käsin, että päätös hankittavien palvelujen ulkoistamisesta on jo tehty. Tutkimuksessa ei siis oteta kantaa siihen päätöksentekoprosessiin, jonka kautta valitaan itse tuotettavat ja ulkopuolelta hankittavat palvelut.

Empiirisessä osassa tutkimusta on rajattu siten, että lähemmän tarkastelun kohteeksi on valittu viisi luonteeltaan rutiininomaista palvelua: vartiointi- ja turvallisuuspalvelut, painatuspalvelut, työterveyspalvelut, siivouspalvelut sekä ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut. Tämä on ollut välttämätöntä palvelujen laajan ja monimuotoisen kirjon vuoksi. Tarkasteltavat palvelut ovat melko laajasti yhteensopivia ja vertailukelpoisia eri hallinnonaloilla.

## **1.4 Tutkimuksen sisältö**

Luvussa 2 tarkastellaan valtionhallinnon hankintatoimen nykytilaa ja erityispiirteitä sekä valtion palveluhankintaprosessia ja sen eri vaiheita. Luvussa 3 käydään läpi palveluhankintoja koskevan haastattelututkimuksen suorittamista sekä sen tuloksia hankintojen organisoinnin ja ohjauksen sekä hankintaprosessin näkökulmasta. Palveluhankintojen kehittämistä lähestytään teoreettisella tasolla luvussa 4, jossa tarkastellaan erilaisia palveluluokittelumalleja ja muita palveluhankintojen keskeisiä menetelmiä. Palveluhankinnan työkalujen hyödyntämistä ja soveltamista valtionhallinnossa käsitellään luvussa 5. Haastattelututkimuksen pohjalta esitetään palveluhankintakartoituksen keskeiset tulokset sekä sovelletaan teoriassa esitettyä palvelustrategiamallia luvussa 6. Tämän jälkeen luvussa 7 esitetään toimenpidesuosituksia valtion palveluhankintojen kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Viimeisessä luvussa 8 esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset sekä tuodaan esille mahdollisia aiheita tuleville tutkimuksille. Jokainen luku muodostaa oman kokonaisuutensa, ja siten niitä voidaan tarvittaessa käyttää myös itsenäisesti.



## 1.5 Keskeiset käsitteet

<b><i>Julkinen sektori</i></b>	käsittää organisaatioyksiköt, joiden tehtävistä ja resursseista on säädetty laeissa ja asetuksissa. Perusedellytyksenä julkishallintoon kuulumiselle on se, että oikeushenkilö on perustettu huolehtimaan tehtävistä yleisen edun tarkoituksessa ilman teollista tai kaupallista luonnetta (Aalto-Setälä ym. 2003, 509).
<b><i>Loppukäyttäjä</i></b>	tarkoittaa hankittavan palvelun käyttäjää ja hyödyntäjää. Hallinnonalan omaan toimintaan liittyvissä hankinnoissa loppukäyttäjä voi olla työntekijä tai koko organisaatio (esimerkiksi siivous). Joissakin tapauksissa loppukäyttäjä voi olla kuka tahansa kansalainen (esimerkiksi tienhoitopalvelut).
<b><i>Palvelu</i></b>	on mitä tahansa asiakkaan tai organisaation puolesta tehtyä työtä (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 273).
<b><i>Palvelun laatu</i></b>	muodostuu siitä havainnosta ja kokemuksesta, joka syntyy kun asiakas vertailee omia odotuksiaan saamaansa palveluun (Stanley & Wisner 2002, 98).
<b><i>Ulkoistaminen</i></b>	on esimerkiksi palvelujen siirtämistä organisaation sisältä ulkopuolisille toimittajille (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 274).
<b><i>Yleispalvelu</i></b>	tarkoittaa monenlaisten palvelujen tarjoamista yhden jakelukanavan kautta, esimerkiksi posti- ja telepalvelut (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 119-120).

## 2 Valtionhallinnon hankinnat

Jotta hankintatoimea voidaan kehittää, on tarpeellista tietää mitä hankitaan ja mitkä ovat kehityssuunnat esimerkiksi palveluhankintojen osuuden suhteen. Useimmissa palveluhankinnoissa on saavutettavissa merkittäviä säästöjä prosessikustannuksissa, mutta ei välttämättä volyymipohjaisessa hinnoittelussa. Joillakin aloilla, kuten energia-alalla, hinnat määräytyvät pitkälti markkinatilanteen mukaan, eikä niihin voida vaikuttaa hankintatoimen keinoin. Tästä syystä on olennaista selvittää, kuinka hankintamäärät jakautuvat.

Valtionhallinnossa kiinnitetään nyt entistä enemmän huomiota hankintatoimeen. Hallitus peräänkuuluttaa hankintatoimen tehostamista, jotta valtion verovarot saadaan parempaan käyttöön ja veronmaksajille voidaan taata enemmän ja parempia palveluja. Aikaisemmin eri tuote- ja palveluhankintojen suhteelliseen osuuteen ei olla juurikaan perehdytty. Jopa tietoisuus hankintojen kokonaismäärästä ja suuruusluokasta on varsin vähäistä, koska liikekirjanpidollista dataa on ollut kootusti saatavilla vasta vuodesta 1998 alkaen (Netra 2004), eikä aineisto ole ollut helposti käytettävissä. Viime aikoina virastokohtaisia tarkasteluja ovat esittäneet esimerkiksi valtiovarainministeriö ja VTV raportissaan yliopistojen hankintatoimesta ja Hansel Oy:n rakennejärjestelyistä (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2002 ja 2004).

### 2.1 Julkisen sektorin erityispiirteitä

Hankintojen lähtökohdat on tärkeä ymmärtää, jotta voidaan toimia tehokkaasti. Julkiset hankinnat on tietyllä tavalla oma alueensa, sillä kaupallisten näkökohtien ohella niihin vaikuttaa lainsäädäntö ja poliittinen päätöksenteko. Hankintalainsäädäntö asettaa julkisen sektorin hankintatoimelle erityisiä vaatimuksia. Merkittävin ero yksityiseen sektoriin on hankintojen julkisuusvaatimus, jonka mukaan tarjousasiakirjat ovat hankintasopimuksen tekemisen jälkeen julkisia yleisölle. Tämä koskee koko hankintamenettelyä. Tarjousmenettelystä ei kuitenkaan saa muodostua keino hankkia tietoja kilpailijoista, vaan tarjoajien intressit on otettava huomioon (Aalto-Setälä 2003, 624). Tästä syystä julkisuusvelvoite ei koske liike- ja ammattisalaisuuksia. Yleisen käsityksen mukaan julkisen sektorin hankintatoimi ei periaatteessa eroa yritysten hankinnasta, ja myös niiden tavoitteet ovat pohjimmiltaan samoja (esimerkiksi Leenders ym. 2002, 584, Panayiotou ym. 2003, 4). Panayiotou ym. (2003, 4) näkemyksen mukaan sekä julkisen että yksityisen sektorin



hankintatoimen perimmäisenä tavoitteena on löytää hankintalähteitä silloin kun on tarvetta, potentiaalisesti halvimalla hinnalla ja hyväksytyn laadun rajoissa.

Koskinen ym. (1995, 35) näkemyksen mukaan julkisissa hankinnoissa ja yritysten hankintatoimessa vaikuttavat erilaiset tavoitteet, vaikkakaan he eivät tarkemmin mainitse mitä nämä eroavuudet ovat. Seppänen (1998, 200) toteaa tutkimuksessaan, että markkinoilla vallitsevien, tulokeskeisten johtamismenetelmien käyttö julkisella sektorilla edellyttää ainakin osittain hierarkkisten rakenteiden purkamista. Murray (2001, 91) puolestaan huomauttaa, ettei yleiselle väitteelle yksityisen ja julkisen sektorin hankintatoimen samankaltaisuudesta ole esitetty empiirisiä todisteita. Hänen mukaansa on siis olemassa riski, että julkisessa hankintatoimessa käytetään sellaisia yksityisen sektorin strategioita, jotka saattavat osoittautua toimimattomiksi. Toisaalta Murrayn (2001, 97) tutkimus osoittaa, että kuntasektorilla yksityisen sektorin strategioiden käyttäminen on yleisesti ottaen tarkoituksenmukaista, vaikkakin ne saattavat olla puutteellisia ja vaatia täydentämistä. Yksityissektorin hankintatoimella on hyvät puolensa, esimerkiksi joustavuus, mutta on hyvä muistaa, että myös julkisella sektorilla on omat etunsa. Toimiessaan kilpailutus on tehokas ja hyödyllinen hankintatoimen työkalu, ja valtionhallinnossa dokumentoinnin ainakin tulisi olla yksityistä sektoria laajempaa ja organisoinnin järjestäytyneempää. Yksityissektorin hankintatoimen mallien ja työkalujen sopivuutta voidaankin arvioida tilannekohtaisesti. Joka tapauksessa olemassa olevat erot on hyvä tiedostaa, koska ne vaikuttavat käytettyihin hankintamenetelmiin ja -prosesseihin.

Vaikka kirjallisuudessa painotetaankin julkisen ja yksityisen sektorin hankintatoimen samankaltaisuutta, useimmiten tiedostetaan myös valtionhallinnon hankintatoimen eroavuudet ja erityisvaatimukset. Panayiotou ym. (2003, 4) esittävät artikkelissaan seuraavat viisi merkittävää valtion hankintatoimen erityspiirrettä:

- Valtionhallinnon hankintatoimi käyttää rahaa, joka ”kuuluu kaikille”, ja siten hankintojen tulee palvella yleistä hyvinvointia.
- Valtion hankintatoimessa on säädeltyjä menettelytapoja, jotka ovat seurausta esimerkiksi laeista, direktiiveistä ja asetuksista.
- Ostettavien tavaroiden ja palvelujen moninaisuus ja määrä on julkisella sektorilla suuri. Myös asiakkaiden ja toimittajien määrä on kohtuuttoman runsas.



- Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat perusvaatimuksia julkisen sektorin hankintamenettelyille. Näiden periaatteiden täyttymiseen liittyvät toimittajien huomautukset ja vastaväitteet ovat käytännössä yleisiä.
- Kaikkia valtion virastoja koskeva, julkinen hankintasuunnitelma ja virastojen välinen tiedonvaihto ei ole tyypillistä yksityiselle sektorille.

Valtionhallinnossa virastojen välinen tiedonvaihto ja julkiset hankintasuunnitelmat ovat tällä hetkellä siinä määrin puutteellisia, että ne ovat lähinnä mahdollisuuksia ja kehittämisvaihtoehtoja. Panayiotou ym. (2003) eivät mainitse luettelossaan yhtä merkittävää valtion hankintojen periaatetta, nimittäin myyjien tasapuolista ja syrjimätöntä kohtelua. Näiden viiden erityispiirteen lisäksi he kuitenkin toteavat, että julkisen sektorin organisaatiot kohtaavat erilaisia haasteita kuin yksityiset yritykset. Julkissektorilla toimivat organisaatiot joutuvat kohtaamaan moninkertaisia, usein ristiriitaisia tavoitteita, sekä taloudellisia, laillisia ja sopimusluontoisia rajoitteita. Normaalisti nämä rajoitteet ovat huomattavasti sitovampia kuin yksityisellä sektorilla. Myös Leenders ym. (2002, 585-598) ovat käsitelleet julkisten hankintojen erityispiirteitä lähtien liikkeelle jo päätösvalan lähteestä. Koska julkisen ostajan toimivalta perustuu lakiin, säädökseen tai asetukseen, hänen täytyy huomioida ne lailliset puitteet, joiden mukaan hankinnat tulee suorittaa. Laillisten puitteiden vuoksi muutokset ovat usein vaikeita ja hitaita. Kilpailuttamislainsäädäntö rajoittaa julkisen ostajan mahdollisuuksia arviointiin ja joustavuuteen, sillä esimerkiksi vaaditun dokumentoinnin vuoksi arvioinnin perustelu on vaativampaa kuin yksityissektorilla. Lisäksi budjetointiprosessi voi olla aikaa vievä, minkä vuoksi hetkellisesti suotuisia ja edullisia ostotilaisuuksia voi olla mahdotonta hyödyntää samalla tavoin kuin yksityisellä sektorilla.

Keskeisiä kysymyksiä julkisten hankintojen organisoinnissa ja järjestämisessä on se, kuinka pitkälle voidaan ja halutaan toimia yksityisen yrityksen tavoin. Tutkimuksessaan julkisen ja yksityisen sektorin palvelujen ulkoistamisesta Burnes ja Anastasiadis (2003, 364) toteavat, että molempien sektoreiden tavoittelemat hyödyt ovat yhteneviä; rahalle pyritään saavuttamaan paras mahdollinen arvo. Erot sen sijaan löytyvät muun muassa näiden arvojen määrittämisestä. Julkisella sektorilla arvot on tarkasti määritetty lähinnä taloudellisuuden ja tehokkuuden näkökulmasta, ja ne muodostavat tiukan, rajatun kentän jolla voidaan toimia. Yksityinen yritys voi puolestaan vapaasti määrittää mitä nämä arvot ovat esimerkiksi senhetkisen strategian valossa. Telgen ja Sitar (2001, lähteessä Murray 2002, 309) ovat olemassa olevaa kirjallisuutta tarkasteltuaan päätelleet, että hankintaosasto voi luoda arvoa tietyin keinoin riippumatta organisaation tyypistä. Näitä kei-



noja ovat esimerkiksi paremmat sopimukset, hankintojen tehokkuuden lisääminen, asiakastytyväisyys, läheisempi ja yhteistyölähtöisempi suhde toimittajien kanssa, kustannusten vähentäminen sekä parannettu laatu.

Arvojen lisäksi Burnesin ja Anastasiadisin tutkimuksessa huomattiin myös motivaatiossa olevan eroja. Julkisella sektorilla motivaation havaittiin lähtevän ulkoapäin, lähinnä annetuista säädöksistä ja määräyksistä käsin, kun taas yksityisellä puolella motiivi syntyy sisäisesti, strategisista tarpeista. Panayiotou ym. (2003, 4) toteavatkin, että julkisen sektorin organisaatioiden tulisi välttää yksityisen sektorin liiketoimintamallien kopioimista ja kehittää sellainen hankintatoimen malli, joka optimoi heidän omia erityisiä tavoitteitaan.

Julkisella sektorilla palveluhankinnat saavat yhä enemmän huomiota. Kuntien ja valtion hankintayksiköt sekä palveluja myyvät yritykset saivat vuoden 2004 alussa avukseen maksuttoman julkisten hankintojen neuvontayksikön, joka edistää hankintoihin liittyvää suunnittelua, johtamista ja palvelujen hankintaan liittyvien tavoitteiden asettamista (Vainio 2003 ja Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004). Neuvontayksikkö on Kuntaliiton ja kauppa- ja teollisuusministeriön perustama, ja sen tavoitteena on lisätä markkinatuntemusta erityisesti palvelualoilla.

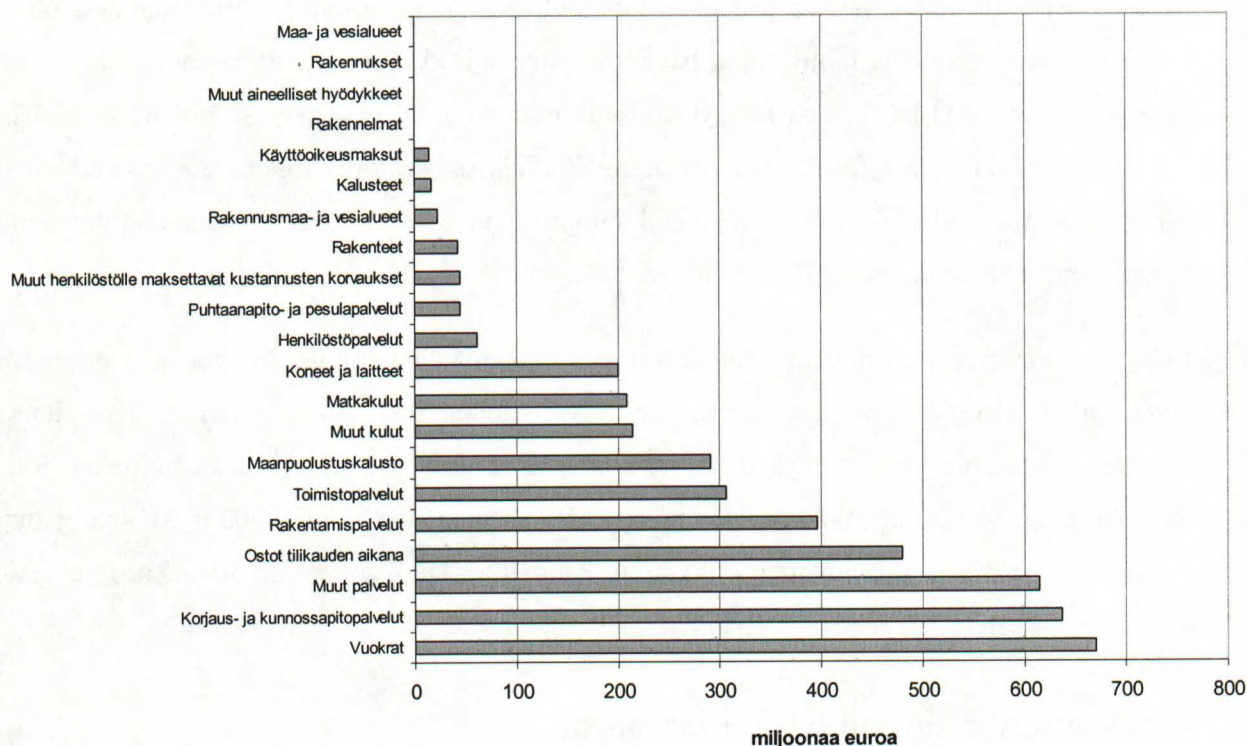
## **2.2 Valtionhallinnon hankintamäärät**

Valtion hankintatoimi käsittää virastojen ja laitosten hankkimat tavarat ja palvelut sekä rakennuttamisen ja rakentamisen (Valtion hankintatoimityöryhmä 1998, 1). Seuraava lukuaineisto perustuu valtionhallinnon liikekirjanpidolliseen dataan (Netra 2004) ja hankintojen jaottelu on tehty liikekirjanpidon tilikartan mukaisesti. Hankintamääriä tarkasteltaessa on huomioimatta jätetty ennakkomaksut, palkat ja palkkiot, henkilöstösivukulut, vuokrat valtion virastoille ja laitoksille, työterveyshuollon kustannusten palautukset, patentti- ja lisenssimaksut, vahinkovakuutusmaksut, jäsenmaksut, omaisuuden myyntitappiot, maksetut verot, muut pakolliset maksut sekä sisäiset kulut.

### **2.2.1 Konsernitason tarkastelu**

Suurimpia yksittäisiä menoeriä valtionhallinnossa ovat vuokrien lisäksi korjaus- ja kunnossapito-palvelut sekä muut palvelut (Kuva 2-1). Muihin palveluihin kuuluvat esimerkiksi ravitsemispalvelut, vartiointi- ja turvallisuuspalvelut sekä asiantuntija- ja tutkimuspalvelut. Lukuaineistoa tar-

kasteltaessa on hyvä huomioida, että lähes 70 prosenttia matkakuluista muodostuu matkustuspalveluista. Ostot tilikauden aikana viittaavat aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostoihin. Muihin aineellisiin hyödykkeisiin puolestaan luetaan kuuluvaksi esimerkiksi taide-esineet.

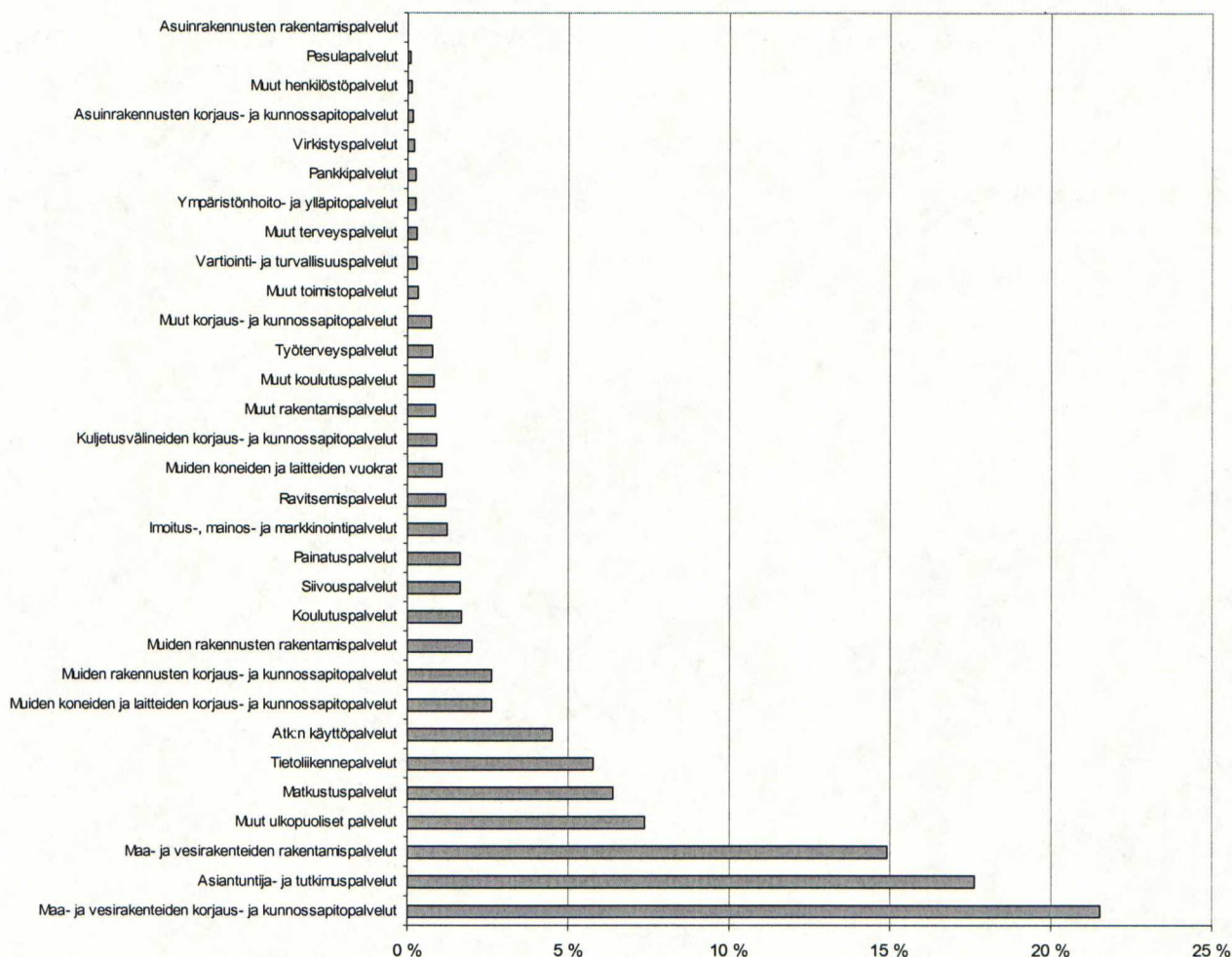


**Kuva 2-1** Valtion hankintojen jakautuminen 2002

Valtion palveluhankinnoista suurin yksittäinen erä on maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut (Kuva 2-2), joka käsittää esimerkiksi teiden, siltojen ja satamien korjaus- ja kunnossapitopalvelut (Valtiokonttori 2002, 62). Hankintamääriltään merkittäviä ovat myös asiantuntija- ja tutkimuspalvelut, maa- ja vesirakenteiden rakentamispalvelut sekä muut ulkopuoliset palvelut. Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut sisältävät esimerkiksi konsulttipalvelut ja ulkopuolisilta ostetut tutkimus- ja suunnittelupalvelut (Valtiokonttori 2002, 65). Muut ulkopuoliset palvelut voivat sisältää muun muassa erilaisia kuljetuspalveluja ja kielenkääntöpalveluja. Maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut sekä niiden rakentamispalvelut ovat kuitenkin sellaisia, että niiden hankinnasta vastaa yli 90 prosenttisesti yksi hallinnonala. Yhdellä hallinnonalalla on merkittävä osuus myös muissa rakentamispalveluissa (65%), muiden koneiden ja laitteiden kor-



jaus- ja kunnossapitopalveluissa (62%), muiden rakennusten rakentamispalveluissa (60%) sekä niiden korjaus- ja kunnossapitopalveluissa (58%).

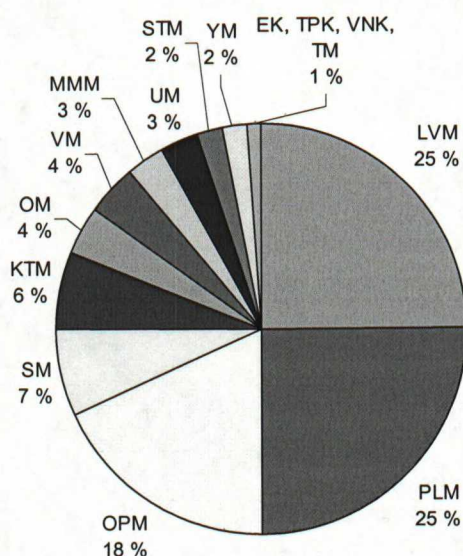


**Kuva 2-2** Palveluhankintojen osuudet valtionhallinnossa 2002

Vähemmän merkittäviä palveluja ovat asuinrakennusten rakentamispalvelut, sillä ne ovat määrältään vähäisiä. Lisäksi niidenkin hankinnasta vastaa pääosin yksi hallinnonala, ulkoasiainministeriö (81%). Eniten hankintamääriltään hajautuneita ovat koulutuspalvelut, atk:n käyttöpalvelut, virkistyspalvelut, muut henkilöstöpalvelut, tietoliikennepalvelut sekä asiantuntija- ja tutkimuspalvelut, sillä niiden hankinnassa yhdelläkään hallinnonalalla ei ole yli neljänneksen osuutta.

## 2.2.2 Hallinnonalakohtainen tarkastelu

Hankintayksiköt ovat valtionhallinnossa yleensä tulosvastuullisesti itsenäisiä yksiköitä, jotka päättävät ja vastaavat omista hankinnoistaan niille osoitettujen varojen puitteissa. Yhdellä hallinnonalalla voi olla kymmeniä, jopa satoja hankintayksiköitä. Määrällisesti eniten hankintoja tekevät liikenne- ja viestintäministeriön sekä puolustusministeriön hallinnonalat, joiden osuudet kokonaishankinnoista ovat noin 25 prosenttia (Kuva 2-3). Myös opetusministeriön hallinnonalan hankintaosuus on yli 15 prosenttia.

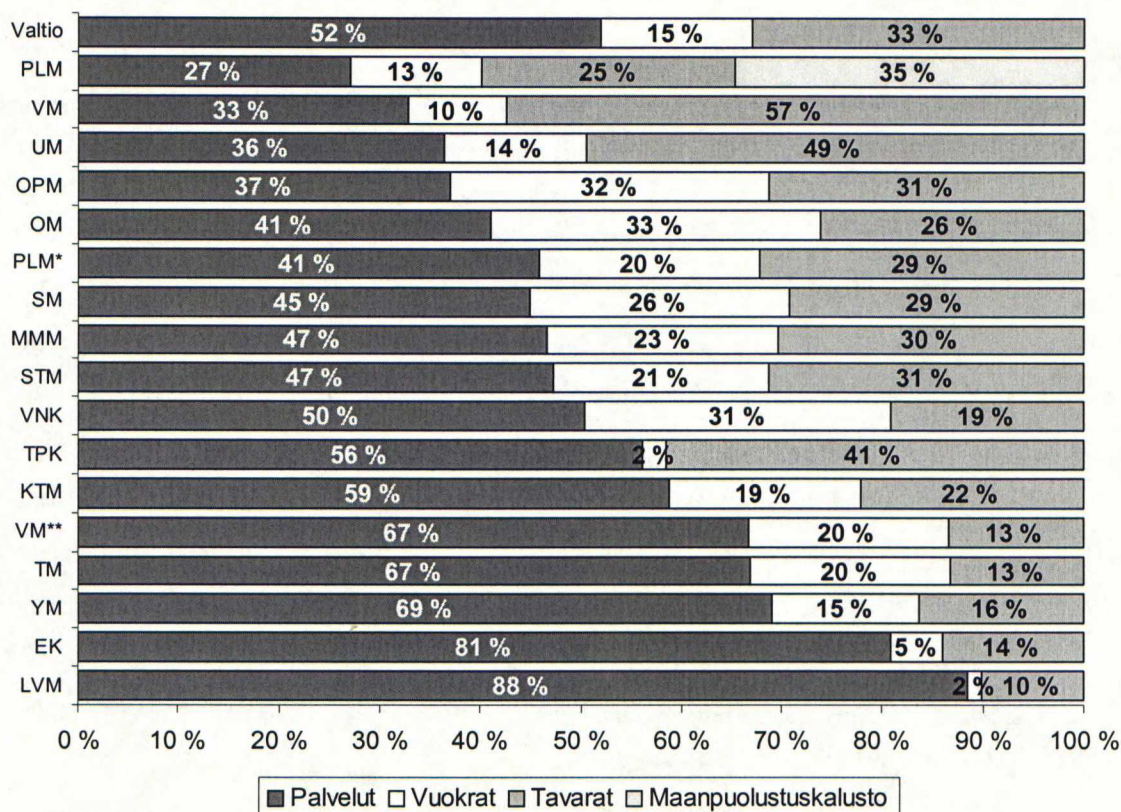


**Kuva 2-3** Hankintojen jakautuminen hallinnonaloittain vuonna 2002

Hankintamääriltään kolme suurinta hallinnonala vastaa edellä mainituista hankinnoista, joissa yhdellä hallinnonalalla on merkittävä osuus. Näiden hallinnonalojen hankinnoista arvoltaan suurimpia ovat niin sanotut hallinnonalakohtaiset hankinnat. Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan suurimmat hankintaerät ovat maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut sekä niiden rakentamispalvelut, ja puolustusministeriön hallinnonalan hankintoja puolestaan hallitsee maanpuolustuskalusto. Opetusministeriön hallinnonalan suurin hankintaerä on muiden rakennusten vuokrat. Yleisesti ottaen hallinnonalojen hankinnoista vähintään kolmasosa on palveluhankintoja (Kuva 2-4) lukuun ottamatta puolustusministeriön hallinnonala. Kuvassa 2-4 puolustusministeriön hallinnonalan hankintojen jakautuminen on esitetty myös ilman maanpuolustus-



kalustoa (kohta PLM\*). Vuonna 2002 valtiovarainministeriön tavarahankintojen suuri menoerä oli vanhojen markka- ja pennikolikoiden lunastukset. Tämä oli poikkeuksellisen suuri hankinta euromääräiseen valuuttaan siirtymisen takia, minkä vuoksi valtiovarainministeriön hankintojen jakautuminen on esitetty myös ilman kyseistä kulua (kohta VM\*\*).



**Kuva 2-4** Valtion hankinnat (palvelut, vuokrat, tavarat ja maanpuolustuskalusto) hallinnonaloittain vuonna 2002

Tehtäessä hallinnonalakohtaista tarkastelua on olennaista huomioida hallinnonalan hankintamenojen jakautuminen sekä hankintojen osuus koko valtion hankinnoista. Liitteessä 2 on esitetty tililajikohtaiset hankintamenot suuruusjärjestyksessä hallinnonaloittain. Lisäksi on esitetty tililajien osuuden valtion hankinnoista ja hallinnonalan hankinnoista.



## 2.3 Hankintatoimen kehittämisen nykytila

Julkisen sektorin hankinnat ovat jääneet jossain määrin yksityissektorin hankintojen varjoon yleisessä tutkimuksessa. Myöskään valtionhallinnon hankintatoimesta ei ole tehty laajempaa, useampia hallinnonaloja kattavaa selvitystä. Aikaisemmin selvityksiä ovat yksittäistapauksittain tehneet lähinnä eri ministeriöt tai niiden alaiset virastot ja laitokset (Valtion hankintatoimityöryhmä 1998, 2). Vaikka tarve esimerkiksi hankintastrategian määrittelemiseen on huomattu ja valtion organisaatioissa on panostettu työhön tällä alueella, voidaan silti todeta, että määrätietoinen tutkimustoiminta erityisesti palveluhankintojen kohdalla on vasta ottamassa ensi askeleitaan.

Valtionhallinnon hankintatoimeen vaikuttavat samat toimitusketjujen ja jakelukanavien toimintamallien muutokset kuin yritystenkin hankintatoimeen. Näistä esimerkkejä ovat kaupan portaiden väheneminen ja roolien muuttuminen, materiaalivirtojen lyheneminen ja nopeutuminen, tietovirtojen ja toimitusketjujen eriytyminen, sähköisten menetelmien laajamittainen käyttöönotto tiedon ja maksujen siirrossa, uusien kauppapaikkojen syntyminen sekä markkinoiden kansainvälistyminen (Valtion hankintatoimen kehittämishanke 2000, 7). Valtion hankintaprosessin ja sen kehittämisen tavoitteet ja syyt ovat kuitenkin osittain erityyppisiä kuin useimmat kirjallisuudessa esitetyt, jotka usein keskittyvät parempaan asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen ja tuloksellisempaan liiketoimintaan. Valtiolla näkökulma on siinä mielessä toinen, että vaikka hankintatoimessa pyritäänkin erityisesti ydintehtävien hoitamiseen, olennaista on myös taloudellisuus ja resurssien järkevä käyttö. Vapautuvat voimavarat pyritään kohdistamaan varsinaisen toiminnan hoitamiseen (Valtion hankintatoimen kehittämishanke 2001, 14). Valtionhallinnossa hankintojen kilpailuttaminen on ensisijainen keino sen tavoitteen toteuttamiseksi, että oikea tavara/palvelu saadaan käytettäväksi tai tapahtuvaksi oikeaan aikaan mahdollisimman edullisin kustannuksin. Kilpailun aikaansaamisen lisäksi toisena keskeisenä tavoitteena mainitaan tarjousmenettelyyn osallistuvien myyjien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu. Tehokkaan palveluhankinnan tavoitteena on viime kädessä saavuttaa paras mahdollinen arvo.

### 2.3.1 Periaatteet

Hankintamenettelyjä ohjaa julkisten hankintojen lainsäädäntö, joka myös asettaa tiukat muoto vaatimukset kaikille hankinnoille. Valtion hankintatoimen periaatteet sisältyvät julkisista hankinnoista annettuun lakiin. Julkisen hallinnon hankintatoimessa tulee hankintalainsäädännön lisäksi noudattaa yleishallinto-oikeudellisia säännöksiä, esimerkiksi sopimusoikeuden ja kilpailuoikeu-



den periaatteita (Valtion hankintatoimen kehittämishanke 2001, 13). Hankintojen tehokas ja avoin kilpailuttaminen sekä tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu ovat hankintalainsäädännön pääperiaatteita. Saaduista tarjouksista on hyväksyttävä joko hinnaltaan halvin tai kokonaistaloudellisesti edullisin (Laki julkisista hankinnoista, 6 §, saatavilla [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)). Tyypillisesti valtion hankintatoimen selvityksiä on tehty tästä lainsäädännön näkökulmasta. Esimerkiksi Valtiontalouden tarkastusvirasto (2002) on tarkastanut hankintalainsäädännön noudattamista neljässä eri yliopistossa ja Hanselissa (2004).

Valtion hankintatoimella on lisäksi useita kehittämisperiaatteita, jotka tulee ottaa huomioon. Valtion hankintatoimen tulee olla yksinkertaista, taloudellista ja tehokasta, ja sen tulee huomioida lainsäädännön asettamat velvoitteet sekä olla kilpailullisesti neutraali (Valtion hankintatoimen kehittämishanke 2001, 14). Lisäksi hankintatoimessa on hyödynnettävä kilpailumahdollisuudet, ja hankinnan perusedellytyksenä tulee olla sen välttämätön tarve sekä käytössä olevat tarpeelliset varat tai tilausvaltuus.

### 2.3.2 Tunnistetut ongelmat

Majakka-projektissa (2002) on selvitetty julkishallinnon hankintatoimen toimintamalleja, ja sen tulokset osoittivat julkishallinnon hankintojen koordinoinnin olevan alhaisella tasolla. Myöskään valtionhallinnossa hankintatoimea ei ole perinteisesti tunnistettu omaksi johdettavaksi ja kehitettäväksi kokonaisuudekseen, minkä seurauksena valtiotasoinen strategian suunnittelu ja johtaminen on ollut puutteellista (Valtion hankintatoimityöryhmä 1998, 1). Hankintatoimen hajautuneisuudesta on seurannut epätaloudellisuutta, eikä valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:tä ole hyödynnetty kovin laajasti. Myöskään hankintatoimen kustannuksia ja niihin liittyviä säästömahdollisuuksia ei ole riittävässä määrin tunnistettu. Strategiatyö on kuitenkin käynnistetty, ja valtion hankintatoimen neuvottelukunta on laatinut valtion konsernitason hankintastrategian (Valtion hankintatoimen neuvottelukunta 2004). Myös hallinnonalakohtaisia hankintastrategioita on laadittu osana valtiovarainministeriön käynnistämän valtion hankintatoimen kehittämishanketta.

Tulosohjausta on sovellettu ja kehitetty valtionhallinnossa jo runsaan vuosikymmenen ajan, mikä on lisännyt kustannustietoisuutta ja tehostanut virastojen ja laitosten toimintaa monin tavoin (Joustie ym. 2003, 13). Vaikka Suomessa julkisen hallinnon toiminnan uudistaminen onkin merkinnyt laajenevaa tulosohjaukseen ja tulosvastuuseen siirtymistä valtionhallinnon piirissä, han-



kintatoimi toimii edelleen suurimmalta osin irrallaan tulosoikeudesta, ja selkeät tulostavoitteet ja mittarit puuttuvat (Valtion hankintatoimintoryhmä 1998, 1). Perinteisesti lainsäädännön ja verojen suomat mahdollisuudet ovat jääneet suurelta osin hyödyntämättä juuri organisaatiota ja työntekijöitä koskevien taloudellisten kannustimien puutteen vuoksi (Hautamäki ym. 1990, 135).

## 2.4 Palveluhankintaprosessin päävaiheet

Tavarahankinnoissa hankintatoimen tehostamisen avulla saadut säästöt saattavat hävitä, mikäli kuljetukset, varastointi, tukipalvelut tai muut logistiset osa-alueet hoidetaan tehottomasti (Osmo-nen 1999, 87). Samalla tavoin myös palveluhankinnoissa esimerkiksi edullisella hankintahinnalla saavutettu hintahyöty voidaan menettää epätarkoitustenmukaisten, tehottomien tai virheellisten käsittelyvaiheiden vuoksi. Ongelma saattaa olla tiedostamaton, sillä organisaation sisällä tehtävälle niin sanotulle omalle työlle ei lasketa useinkaan hintaa. Tästä syystä palveluhankintojen kehittämisen kannalta on olennaista tiedostaa palveluhankintaprosessin eri vaiheet, niiden sisällöt ja ongelmakohdat sekä resurssitarpeet. Tärkeää se on myös siksi, että mikäli hankintaprosessia ei hallita, saatetaan toistuvasti ja huomaamattakin menetellä säännösten vastaisesti. Hankintatyö valtionhallinnossa on vaativaa, ja se edellyttää hyvää hankintaprosessin ja -menetelmien hallintaa.

Hankintaprosessi kuvataan yleensä tavarahankintojen näkökulmasta. Esimerkiksi Monczka ym. (1998, 25) ovat esittäneet hankintaprosessin viisivaiheisena syklinä, joka alkaa materiaaltarpeen tunnistamisesta ja etenee potentiaalisten toimittajalähteiden arvioinnin, valinnan sekä materiaalien luovuttamisen ja vastaanottamisen kautta toimittajan suorituskyvyn mittaamiseen. Tällaiset kuvaukset eivät sellaisenaan sovi palveluhankintaprosessiin palvelujen erilaisen luonteen vuoksi. Esimerkiksi toimittajan suorituskykyä tulee arvioida ennen palvelun toimittamista, sillä useimmiten palvelun tuottamisen aikana tai varsinkaan sen jälkeen huonoa palvelua ei voida enää korjata. Sen sijaan Leenders ym. (2002, 659) ovat kuvanneet hankintaprosessia myös palvelujen näkökulmasta. Heidän mukaansa palvelujen hankintaprosessi käsittää yleisimmin ainakin seuraavat neljä aluetta: tarpeen tunnistaminen ja täsmentäminen, vaihtoehtoisten toimittajien analysointi, ostositoumuksen tekeminen ja sopimushallinta.

Valtion palveluhankinnoissa on periaatteessa tunnistettavissa edellä mainitut neljä vaihetta, mutta hieman eri tavalla painottuen. Tarpeen tunnistaminen ja täsmentäminen on olennaista erottaa

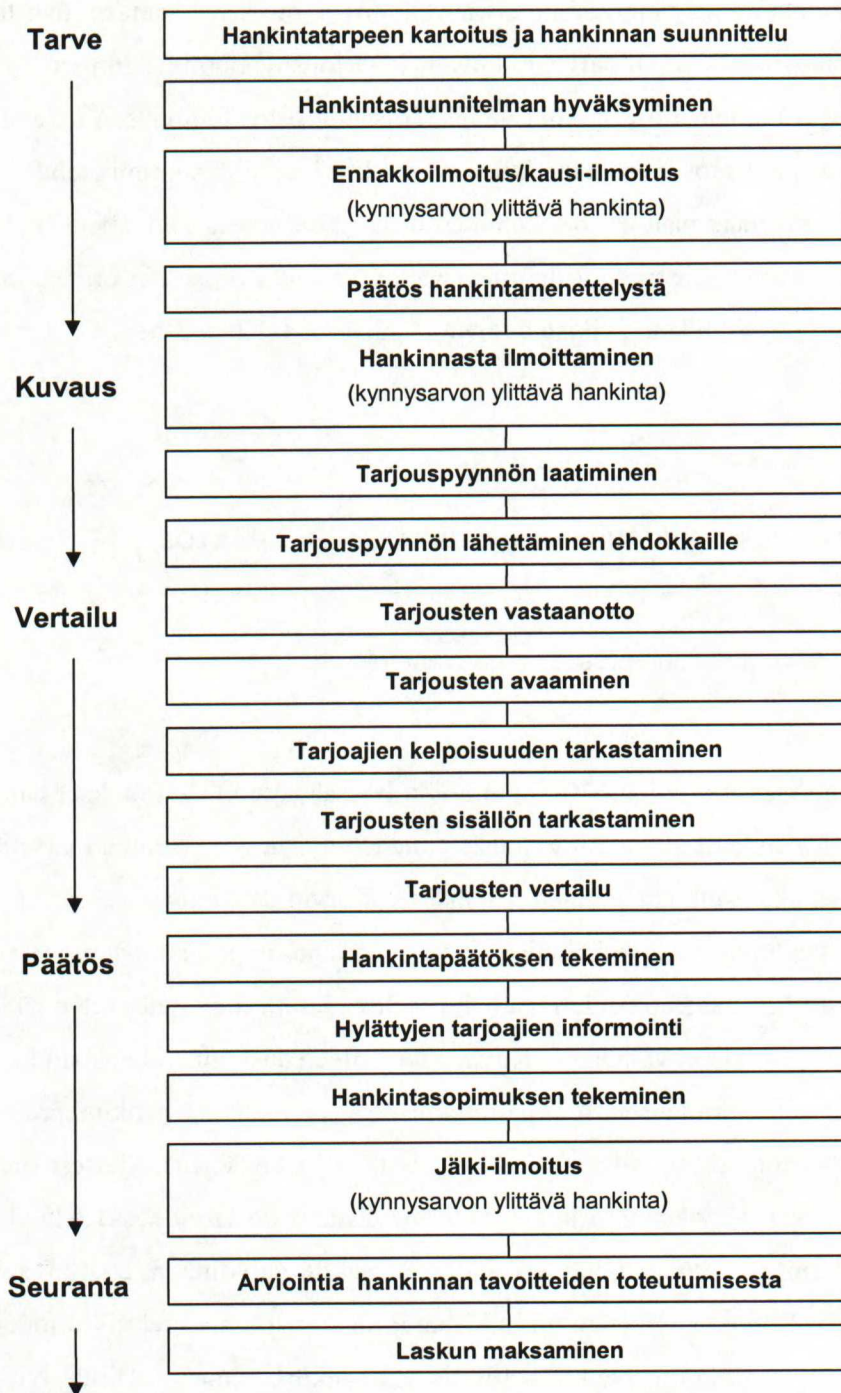


omiksi vaiheikseen, sillä käytännössä ne eivät välttämättä ole kovinkaan tiiviisti linkittyneitä, ja lisäksi tarpeen täsmentäminen eli palvelun kuvaus ja tarjouspyynnön tekeminen on valtion palveluhankintaprosessin olennaisin ja tärkein vaihe. Toisaalta ostositoumuksen tekeminen ei ole samalla tavalla keskeinen prosessin vaihe kuin yrityssektorilla, sillä sopimus tehdään tarjouspyynnön mukaisesti. Sen sijaan päätöksen tekeminen on tarpeen nostaa viidenneksi prosessin päävaiheeksi, sillä sen asianmukainen suorittaminen vaikuttaa koko prosessin onnistumiseen. Valtion palveluhankintaprosessi voidaan pelkistää viiteen vaiheeseen (Kuva 2-5).



**Kuva 2-5** Palveluhankintaprosessin päävaiheet

Valtion hankintatoimessa on olennaista huomioida lainsäädännön vaatimukset hankintaprosessin eri vaiheissa, sillä virheellisistä ja lainvastaisista menettelyistä voi aiheutua merkittävä vahingonkorvausvastuu, vaikka hankinta muuten voitaisiinkin arvioida onnistuneeksi. Tässä yhteydessä onkin tarpeen esittää myös yksityiskohtaisempi, lainsäädäntöön pohjautuva prosessikuvaus (Kuva 2-6). Kuvaan on lisäksi vasempaan laitaan hahmoteltu edellä esitettyjen viiden päävaiheen sijoitumista suhteessa yksittäisiin vaiheisiin. Kuvaus mukailee eduskunnan kanslian hankintaohjeessa lueteltuja, säännösten mukaiseen kilpailuttamiseen perustuvia hankintaprosessin vaiheita (Hankintaohjetyöryhmä 2000), sillä valtiolla ei ole tällä hetkellä yhtä, yleisesti määriteltyä hankintaprosessikuvausta. Käytännössä kukin hankintayksikkö on tarvittaessa tehnyt oman prosessikuvauksensa. Lainsäädäntö on tällä hetkellä siinä määrin velvoittava, että kuvaukset ovat pääosiltaan yhteneviä. Euroopan Yhteisö on julkistanut uudet hankintadirektiivit, jotka antavat mahdollisuuden joustavampiin prosesseihin valtiollisessa hankintatoimessa. Direktiivit on hyväksytty 30.4.2004 ja ne tulee implementoida kansalliseen lainsäädäntöön 31.1.2006 mennessä (Euroopan Unionin virallinen lehti 30.4.2004).



**Kuva 2-6** Hankintaprosessin vaiheet



Viiden päävaiheen sisälle sijoittuvat yksittäiset vaiheet ovat lähinnä lailla säädellyn hankintaprosessin teknistä toteuttamista. Hankintojen eri osavaiheiden lisäksi koko prosessiin vaikuttaa toiminnan ja talouden suunnittelu. Hankintaprosessi etenee sujuvasti silloin, kun sen eri vaiheet ja niiden työnjaot ovat selkeitä ja hallinnassa. Olennaista hankintatoimen ohjauksessa on myös toimintojen mahdollisimman kitkaton liittyminen toisiinsa (Valtion hankintatoimityöryhmä 1998, 9-10). Prosessien toimivuus ja sujuvuus vaikuttavat käyttäjätyytyväisyyden kasvuun, jonka seurauksena myös erilaiset muutokset ja kehittämis ehdotukset on helpompi viedä hankintaorganisaatiossa läpi menestyksekkäästi. Seuraavassa tarkastellaan valtionhallinnon hankintaprosessia viiden päävaiheen mukaisesti.

#### 2.4.1 Tarpeen määrittely

Oikea tarvemäärittely on periaatteessa ensimmäinen ja usein myös tärkein oston onnistumisen edellytys (Koskinen ym. 1995, 77). Tarpeen määrittäminen sekä kyky arvioida mitä paras arvo merkitsee tietyssä palvelussa tuovat todellisia haasteita palveluhankintaprosessiin (Leenders ym. 2002, 656). Hankintatarpeen kartoitus ja hankinnan systemaattinen suunnittelu ovat olennaisia, mikäli hankintatoimen perusluonnetta halutaan muuttaa ennakoivaksi sen sijaan, että asioita vain tehdään silloin kun niitä ilmaantuu. Mikäli palvelua ei tunneta hyvin, täytyy markkinatilanne ensin kartoittaa, sillä tarjouspyyntöä ei voida käyttää suunnitteluvälineenä.

Koska palvelua ei voida varastoida, ostajan täytyy pystyä ennakoimaan hyvin tuleva palvelutarve. Hankintatoimessa tulisi pyrkiä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen asiakaslähtöisestä näkökulmasta, joten tämä vaatii usein varsinaisen asiakkaan ottamista hankintaprosessiin mukaan heti alusta alkaen. Hankintatoimen asiakkaana voidaan pitää hankittavan palvelun loppukäyttäjää, tai jos tarkastellaan hallinnonalan omaan toimintaan liittyviä hankintoja, asiakkaana voi olla työntekijä tai koko organisaatio. Todellisen asiakassuuntautuneisuuden käyttöönotto hankintaorganisaatiossa on erityisen haasteellista (Koskinen ym. 1995, 81). Mikäli tarpeen määrittelyn tekee loppukäyttäjä, hänelle ei pidä antaa vaihtoehtoja, jos niitä ei todellisuudessa ole.

Ennen palvelun kuvausta ja tarjouspyynnön lähettämistä tulee tehdä tarpeen määrittelyyn ja hankinnan suunnitteluun olennaisesti liittyvä päätös hankintamenettelystä. Hankintamenettelyn valinta riippuu pitkälti hankinnan kohteesta. Hankintojen tyypillisimpänä menettelynä voidaan pitää avointa hankintamenettelyä. Useimmat hankintayksiköt soveltavat ensisijaisesti avointa menette-



lyä, koska se on hallinnollisesti yksiselitteisin ja helpoin. Erityisesti palveluhankinnoissa tulisi kuitenkin käyttää erilaisia hankintamenettelyjä monipuolisemmin. Esimerkiksi neuvottelumenettely on mahdollinen, mikäli hankittavan palvelun luonteen takia sopimuserittelyä ei voida laatia riittävän tarkasti (Asetus kynnysarvot ylittävistä tavara- ja palveluhankinnoista sekä rakennusurakoista saatavilla internetissä, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)).

## 2.4.2 Tarjouspyynnön laatiminen ja palvelun kuvaus

Vaikka oikeasta asiakastarpeesta voidaankin varmistua palveluhankinnan ensimmäisessä vaiheessa, haasteita tuo myös sen oikeanmuotoinen kommunikointi läpi koko toimitusketjun. Palvelun kuvauksen ja määrittelyn kautta pyritään kommunikoimaan asiakkaan tarpeet palveluntuottajalle, ja myöhemmin määrittely toimii pohjana palvelusopimukselle (Leenders ym. 2002, 660). Määrittelyssä kuvataan hankittavan palvelun sisältö ja laajuus sekä esitetään toiminnan kannalta kriittisimmät laatuksiteerit. Valtion palveluhankinnoissa palvelun kuvaus ja tarjouspyynnön tekeminen onkin merkittävä vaihe erityisesti siitä syystä, että se luo tiukat raamit tulevalle sopimukselle. Lainsäädännön mukaan määrittelyn täytyy siis olla riittävän yksityiskohtainen, jotta tarjoukset ovat vertailukelpoisia. Tässä suhteessa valtion hankintatoimi eroaa yksityissektorista, sillä valti-onhallinnossa palvelun kuvauksen ja tarjouspyynnön oikeellisuus on ehdoton vaatimus hankinnan onnistumiselle. Tarjouspyynnön tulisi olla sellainen, etteivät tarjoukset sen perusteella valikoidu pois tiettyjen ehtojen jäädessä täyttymättä. Tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun varmistamiseksi tarjouspyyntö on tarkoitettu lopulliseksi, eikä sitä voida lähtökohtaisesti muuttaa kesken hankintaprosessia (Aalto-Setälä ym. 2003, 564). Yrityssektorilla kirjoittamattomista odotuksista ja vaatimuksista voidaan vielä neuvotella sopimusvaiheessa, mutta valtion hankinnoissa vastaavaa mahdollisuutta ei normaalissa avoimessa menettelyssä ole, ja odotukset voivat jäädä täyttymättä.

Monissa palveluissa muodostuu rajapinta käyttäjän ja palvelun toimittajan välille, ja aineettomat tekijät ovat merkittävässä asemassa. Tästä syystä loppukäyttäjän on tärkeää olla mukana palvelun ja tarkoituksenmukaisen laadun määrittelyssä (Leenders ym. 2002, 660-661). Asiakasnäkökulman huomioiminen korostuu erityisesti palvelun kuvauksessa. Palvelulta edellytetyt ominaisuudet on määriteltävä nimenomaan palvelun käyttäjien ja heidän tarpeidensa näkökulmasta, ja palvelun kuvauksen tulisikin olla kiinteästi yhteydessä edelliseen vaiheeseen, tarpeen määrittelyyn. Tässä yhteydessä on hyvä kuitenkin huomioida, ettei aina ole tarkoituksen-



mukaista ottaa kaikkia loppukäyttäjän vaatimuksia ja toiveita huomioon, vaan hinta-laatusuhteen tulee olla tasapainossa. Esimerkiksi työterveyspalveluissa asiakas todennäköisesti haluaisi mahdollisimman laajan valikoiman palveluja, mutta eri järjestelmistä johtuvan työn- ja vastuun- jaon vuoksi se ei aina ole mahdollista tai järkevää.

Kriteerien löytäminen hyvällä palvelulle vaikuttaa palvelukuvauksen onnistumiseen. Palvelun laadun kuvaamiseen ja arvioimiseen ei kuitenkaan ole yhtä selkeitä kriteerejä kuin tuotteilla. Palvelun kokonaislaatu muodostuu siitä, kuinka palvelu koetaan asiakassuhteen eri vaiheissa (Koskinen ym. 1995, 133), minkä vuoksi siihen vaikuttavat tuotteita enemmän esimerkiksi asiakkaan odotukset ja toiveet. Palvelun laadun tasaisuus riippuu hyvin voimakkaasti palveluntuottajan henkilökohtaisesta panoksesta ja motivaatiosta.

Mikäli mahdollista, tässä vaiheessa on myös hyödyllistä tunnistaa ja määritellä palveluun liittyvät mitattavat ominaisuudet sekä tarvittaessa eritellä palveluprosessi kronologisiin vaiheisiin. Palvelun kuvauksessa haasteellista on sen riittävä tarkkuus. Määrittelyn tulisi olla tarpeeksi yksityiskohtainen, jotta palvelutarjoajat pystyvät sen pohjalta tekemään mahdollisimman vertailukelpoisia ja hinnoitellaan oikeantasoisia tarjouksia. Toisaalta palvelun määrittelyä ei pitäisi tehdä niin sitovasti ja vaativasti, ettei palvelun toimittajalle jää mahdollisuutta omiin innovaatioihin. Yleisesti ottaen palvelun määrittelyssä olisi hyvä keskittyä toiminnan suorittamisen yksityiskohtien sijaan tavoitteisiin.

### 2.4.3 Tarjousten vertailu

Hankintalaki edellyttää, että ennen varsinaista tarjousten vertailua on tehtävä tarjouskilpailusta poissulkeminen. Tällöin on päätettävä, mitkä tarjoajat otetaan mukaan tarjouskilpailuun ja mitkä suljetaan niistä pois, eikä tarjousvertailussa enää voida vedota tarjouskilpailusta poissulkemisperusteisiin (Aalto-Setälä ym. 2003, 591). Esimerkiksi hankintalain 6 §:n momentin mukaan tarjouskilpailusta voidaan sulkea pois sellainen tarjoaja, jolla ei katsota olevan teknisiä, taloudellisia tai muita edellytyksiä hankinnan toteuttamiseksi. Yksityisen sektorin toimija voi tarjousten vertailuvaiheessa päättää palvelujen vertailukriteerit, asettaa ne tärkeysjärjestykseen ja antaa niille painoarvon, mutta valtion palveluhankinnoissa tämä tulee tehdä jo tarjouspyynnössä. Palvelun hyvällä ja tarkalla kuvauksella sekä ymmärryksellä palvelun keskeisestä sisällöstä on suurin vaikutus tarjousten onnistuneeseen vertailuun. Tarjouspyyntövaiheessa vertailukriteereihin tulee



kiinnittää huomiota siitäkin syystä, että palveluntarjoaja valikoituu niiden mukaisesti. Yksityisellä sektorilla yritys voi tehdä yhteistyötä hyväksi havaitun palveluntoimittajan kanssa niin pitkään kuin haluaa, mutta valtion hankinnoissa omien mieltymysten mukaisen toimittajan valikoitumiseen ei periaatteessa voi vaikuttaa sen jälkeen, kun vertailukriteerit ja niiden painoarvot on ilmoitettu tarjouspyynnössä. Valtionhallinnossa käytetyissä vertailutavoissa on kuitenkin parantamisen varaa. Vertailun subjektiivisuutta tulisi vähentää esimerkiksi pisteytyksen skaalauksella ja normeerauksella.

Palveluhankinnoissa pelkkä hinta ei useinkaan ole yksin riittävä vertailukriteeri, vaan huomioon täytyy ottaa tarjouksen kokonaistaloudellisuus ja hinnalle saatava vastine. Koskinen ym. (1995, 25) painottavat, että loppuasiakkaan tarpeen tulisi olla toimittajan valinnan kulmakivi jäykkien ostokriteerien sijaan. Tarjousten vertailukriteereitä määritettäessä tulisi varmistua myös niiden yksiselitteisyydestä, tarkoituksenmukaisuudesta ja syrjimättömyydestä. Muussa tapauksessa tarjouksen hävinneet palveluntarjoajat voivat valittaa päätöksestä markkinaoikeuteen. Esimerkiksi SAS vaati markkinaoikeutta kumoamaan Hanselin tekemän, valtion vuoden 2004 lentoja koskevan hankintapäätöksen, ja lisäksi Hanselilta ja Suomen valtiolta vaadittiin korvauksia (Pietiläinen 2004). SAS:n mielestä tarjousvertailu ei ollut asianmukaista ja pisteytys läpinäkyvää. SAS on väittänyt myös vuonna 2003 tehdyn valtion matkustussopimuksen kilpailutuksen olleen vain näennäinen, koska lopputulos oli annetuilla ehdoilla jo etukäteen tiedossa (Jokinen 2004).

#### 2.4.4 Päätöksen tekeminen

Tähän vaiheeseen ja sen lainmukaiseen toteutukseen ei useinkaan kiinnitetä riittävästi huomiota. Puutteellisuuksien perusteella tarjoajat voivat valittaa hankinnasta markkinaoikeuteen, minkä vuoksi päätöksen tekemisessä tulisi olla erityisen tarkkana. Hankinnasta on aina tehtävä päätös, joten pelkkä tarjousten silmäily tai vertailudokumenttien laatiminen eivät ole riittäviä. Kun kilpailutusprosessiin on lähdetty, hankintaa ei myöskään voida enää perua tai keskeyttää, vaan päätös tulee tehdä kilpailutuksen perusteella. Hankinnan keskeyttäminen edellyttää aina hyväksyttävää ja perusteltua syytä (Lehtomäki & Takala 2003). Tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteen mukaisesti tarjoajia tulee kohdella yhdenmukaisesti ja hankintapäätös pitää tehdä tarjouspyynnössä ennalta määritettyjen kriteereiden mukaisesti.



Päätös on myös dokumentoitava säädösten mukaisesti. Kaikista hankinnoista tulisi tehdä kirjallinen päätös, sillä tarjoajia on kirjallisesti informoitava tarjouskilpailun lopputuloksesta sekä sen perusteista. Hankintapäätöksen perusteluissa tulee esittää tarjoajien kannalta välttämättömät tiedot siitä, miten tietyn tarjoajan valintaan on päädytty ja millä perusteilla tarjouskilpailusta pois-sulkeminen on tapahtunut (Aalto-Setälä ym. 2003, 611). Pelkän lopputuloksen ilmoittaminen ei siis riitä. Perustelujen tulee olla sidoksissa tarjouspyynnössä ilmoitettuihin arviointikriteereihin.

#### 2.4.5 Seuranta ja arviointi

Kysyntä- ja tarjontaverkoston hallinnan kehittämistä osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta tutkineen NETMAN-projektin aikana havaittiin muun muassa tarve kehittää työkalu mittaamaan hankintatoimen kehittyneisyyttä (Valtion teknillinen tutkimuskeskus 2002). Julkisella sektorilla ei ole perinteisesti keskitytty toiminnan tehokkuuden arviointiin. Hankintatoimi, kuten suuri osa muustakin toiminnasta, on hallinnollista toimintaa, jonka tehokkuutta ja tuloksia on hankalampi mitata kuin tuotannollisessa toiminnassa (Hautamäki ym. 1990, 137). Tästä syystä tehokkuuden sijaan tarkkaillaan usein itse työprosessia ja sen sääntöjen mukaista suorittamista. Onnistunut palveluhankinta vaatii kuitenkin palvelutoimittajan suorituksen säännöllisen mittaamisen ja seuraamisen määriteltyjen kriteerien mukaisesti. Palvelun tehostumisesta ja parantumisesta varmistuminen on tärkeää, sillä jos ulkoistamisen kautta tuotetaan samaa tai huonompaa laatua kuin itse aikaisemmin, ei palvelun hankkiminen ulkoa ole välttämättä perusteltua. Palveluhankintojen seuranta liittyy keskeisesti edellä käsiteltyyn palvelun kuvaukseen. Mikäli palvelun kuvausta ja kriteerien määrittämistä ei ole tehty riittävän tarkasti, myös seuranta ja arviointi on ongelmallisempaa.

Palvelujen aineettomuuden vuoksi laadun arviointi ja mittaaminen on yleisesti ottaen merkittävästi haasteellisempaa palveluhankinnoissa kuin tavarahankinnoissa. Tämän vuoksi palvelujen laaturiski on suhteessa tavarahankintoja korkeampi. Koska palvelun toimittaminen ja kuluttaminen tapahtuu samanaikaisesti, laadunvalvonnan täytyy tapahtua joko palvelun aikana tai sen jälkeen (Leenders ym. 2002, 665). Palvelutapahtuman jälkeinen arviointi onkin olennainen osa palveluhankintaa. Palvelun laadun mittaamiseksi on olemassa erilaisia työkaluja, esimerkiksi Parasuraman ym. (1988) ovat kehittäneet palvelun laadun mittaamiseen kvantitatiivisen SERVQUAL-mittarin, joka perustuu palvelun laatu-ulottuvuuksia koskeviin väittämiin. Mittarilla mitataan asiakkaan odotuksia ja kokemuksia, joita vertaamalla saadaan käsitys palvelun laadusta.

Zeithaml ym. (1990) ovat myöhemmissä tutkimuksissaan supistaneet laatu-ulottuvuudet seuraaviin viiteen tekijään: empatia, luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus ja palveluympäristö.

Koska palveluhankinnoissa hankinnan tekijä ei useinkaan ole varsinainen loppukäyttäjä, hän ei välttämättä tiedä hankitun palvelun laatua tai käyttäjätyytyväisyyttä, ellei sitä erikseen selvitetä. Tästä syystä laadun arvioiminen vaatii hankintayksiköltä aktiivista yhteyttä sekä palveluntuottajaan että loppukäyttäjiin. Yhteistyössä voidaan luoda laadun seurantaan ja arviointiin erilaisia tapoja ja rutiineja, jotka auttavat lisäämään myös ennustettavuutta ja yhteisymmärrystä. Palvelun toimivuuden seuranta voi vaatia sekä sisäistä että toimittajan tarkastusta (Leenders ym. 2002, 665). Kaikki tekijät, jotka vaikuttavat palveluntarjoajan kykyyn tuottaa palvelua johdonmukaisesti halutulla laadulla, ovat ensiarvoisen tärkeitä arvioitaessa suorituskkyä. Esimerkiksi toimittajan henkilökunnan huomaavaisuutta ja kohteliaisuutta voidaan mitata kyselyillä tai valitusten määrällä, vaikkakin Leenders ym. muistuttavat, ettei mikään standardi ole täysin tarkka.

Seurannan ja arvioinnin tärkeästä merkityksestä huolimatta Stanley ja Wisner (2002, 100) toteavat, että palvelun laatua organisaation sisällä on tutkittu hyvin rajallisesti. Hankinnan suorituskkyyn mittaamista käsittelevät julkaisut ovat yleisimmin kohdistaneet mielenkiintonsa esimerkiksi kustannussäästöihin, saapuvan tavarán laatuun tai toimitusaikoihin sen sijaan, että olisi tarkasteltu sisäisen asiakkaan kokemusta palvelun laadusta. Tutkimukset myös osoittavat, että vain pieni osa (14%) hankinnan vastuuhenkilöistä saa sisäisiltä asiakkailta virallista palautetta (Joag & Scheuing 1995 lähteessä Stanley & Wisner 2002, 101).



### 3 Palveluhankintojen kartoitus

Palveluhankintojen nykyisten käytäntöjen kartoitus ministeriöissä ja virastoissa on tarpeellista, sillä vastaavaa tarkastelua ei ole aikaisemmin tehty. Myös valtionhallinnossa hankintastrategiatyö on keskittynyt lähinnä tavarahankintoihin, joten palveluhankintoja varten ei juurikaan ole tehty ohjeistuksia. Valtionhallinnossa on perinteisesti ollut paljon sisäisiä palveluja, mikä saattaa osaltaan selittää sitä, ettei palveluhankintoihin ole kiinnitetty suurta huomiota. Suurimmat ongelmat ovat viime aikoina kuitenkin olleet palveluhankinnoissa. Yli 85 prosenttia markkinaoikeuden vuonna 2003 tekemistä kuntia ja valtiota koskevista hankinta-asioiden päätöksistä koski palveluhankintoja (Markkinaoikeus 2004). Lisäksi yleisenä pyrkimyksenä on ulkoisten palvelujen käytön lisääminen hankinnoissa, minkä myötä yhä useammista perinteisistä tavarahankinnoista tulee palveluhankintoja. Siinä missä ennen ostettiin kopiokone tai toimistotarvikkeita viraston omaan käyttöön, nykyään hankitaan esimerkiksi erilaisia kopiopalveluja ja täyttöpalveluja.

#### 3.1 Haastattelututkimus

Tutkimusmateriaalina on käytetty pääosin valtion hankintaorganisaatioissa tehtyjä haastatteluja, sillä haastattelut soveltuvat hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Ongelman kattavan kartoituksen aikaansaamiseksi tutkimukseen on otettu mukaan erityyppisiä hallinnonaloja ja virastoja. Haastattelut on tehty seitsemällä hallinnonalalla: kauppa- ja teollisuusministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, opetusministeriö, puolustusministeriö, sisäasiainministeriö, valtiovarainministeriö ja ympäristöministeriö. Kuten aiemmin esitetty aineisto osoittaa, nämä edustavat hankintamääriltään eri kokoluokan hallinnonaloja. Hankintavolyymi voi osaltaan vaikuttaa esimerkiksi hankintatoimen organisointiin ja siten selittää ongelmia sekä aiheuttaa erilaisia haasteita. Valtiovarainministeriö ja kauppa- ja teollisuusministeriö on valittu haastateltaviin hallinnonaloihin myös niiden edustaman ohjaus- ja norminäkökulman vuoksi. Haastateltuja hallinnonaloja on kaikkiaan seitsemän ja virastoja neljätoista. Näiden lisäksi tehtiin kaksi asiantuntijahaastattelua. Kaksi haastattelua tehtiin yhteishaastatteluna, johon kyseisestä hankintayksiköstä osallistui kaksi henkilöä.

Haastateltaviksi on valittu hallinnonalojen hankintayksiköistä sellaisia henkilöitä, jotka ovat oman organisaationsa hankintatoimen asiantuntijoita, ja joilla on kokonaisvaltaista näkemystä oman virastonsa hankintatoimen nykytilasta (Taulukko 3-1).

**Taulukko 3-1** Haastatellut asiantuntijat hallinnonaloittain

<b>Virasto</b>	<b>Henkilö</b>	<b>Toimenkuva</b>
<i>Kauppa- ja teollisuusministeriö</i>		
▪ Hallintoyksikkö	Kari Mäkinen	Vanhempi hallitussihteeri
▪ VTT	Päivi Launis	Hallintopäällikkö
<i>Liikenne- ja viestintäministeriö</i>		
▪ Sisäinen hallinto	Seija Petrow	Hallintojohtaja
	Pekka Sinkkilä	Tietohallintopäällikkö
▪ Ratahallintokeskus	Hannu Mäkikangas	Hallinto- ja talousjohtaja
<i>Opetusministeriö</i>		
▪ Hallintoyksikkö	Håkan Mattlin	Hallintojohtaja
▪ Helsingin kauppakorkeakoulu	Esa Ahonen	Hallintojohtaja
▪ Suomen Akatemia	Seppo Hongisto	Kehittämispäällikkö
<i>Puolustusministeriö</i>		
▪ Pääesikunta	Kari Tossavainen	Juridiikkasektorin johtaja
<i>Sisäasiainministeriö</i>		
▪ Talousyksikkö	Pekka Taipale	Tuottavuusvirkamies
▪ Väestörekisterikeskus	Matti Toiviainen	Palvelupäällikkö
<i>Valtiovarainministeriö</i>		
▪ Hallinnon kehittämisosasto	Miliza Vasiljeff	Hallitusneuvos
▪ Verohallitus	Matti Hyytinen	Ylitarkastaja
<i>Ympäristöministeriö</i>		
▪ Hallintoyksikkö	Kimmo Takamaa	Ylitarkastaja
	Minna Kokkarinen	Suunnittelija
▪ Suomen Ympäristökeskus	Jarmo Lehtonen	Isännöitsijä
<i>Muut</i>		
▪ Kauppa- ja teollisuusministeriö	Eija Kontuniemi	Hallitussihteeri
▪ Hansel Oy	Kirsti Lehtovaara-Kolu	Toimitusjohtaja

Haastattelut tehtiin joulukuun 2003 ja helmikuun 2004 välisenä aikana puolistrukturoituun haastattelurunkoon perustuen. Kysymykset käsittelivät pääasiallisesti hankintojen organisointia ja käytännön toteutusta sekä hankintaprosessin etenemistä ja sen eri vaiheita. Kommentteja kysyttiin erityisesti liittyen tässä luvussa esitettyihin asiakokonaisuuksiin. Haastattelukysymykset olivat kaikille samat, ja tarvittaessa kysymyksiä täsmennettiin esimerkein ja vastausten tarkentamiseksi esitettiin lisäkysymyksiä. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen (Liite 1). Haastattelujen tulokset osoittavat muun muassa sen, että hankintatoiminta on pitkälti hajautunutta, palveluhankintojen ohjaus puuttuu lähes kokonaan ja suurimmassa osassa virastoja hankintaprosessi ei etene säädösten mukaisesti (Taulukko 3-2).



**Taulukko 3-2** Yhteenvedo haastattelujen keskeisistä teemoista (n=14)

	lkm	%-osuus
<b>Hankintatoimen keskittäminen</b>		
Pääasiallisesti hajautettu	8	57 %
Pääasiallisesti keskitetty	3	21 %
Ei selkeää kannanottoa	3	21 %
<b>Palveluhankintojen ohjaus</b>		
Palveluhankinnoilla ei ole omaa ohjeistusta	13	93 %
Palveluhankintoja on ohjeistettu	1	7 %
<b>Hankintaprosessin eteneminen</b>		
Prosessi tunnetaan ja sen mukaan myös toimitaan	5	36 %
Prosessi tunnetaan, mutta käytännön toteutus vaihtelee	8	57 %
Prosessia ei tunneta	1	7 %

Seuraavaksi haastattelujen tuloksia käydään yksityiskohtaisemmin läpi hankintojen organisoinnin ja ohjauksen sekä hankintaprosessin näkökulmasta. Haastatteluista poimitut autenttiset ilmaisut on tekstissä esitetty lainausmerkein, mutta suorat, nimelliset viittaukset yksittäisiin hallinnonaloihin, virastoihin tai haastateltaviin on jätetty tarkoituksellisesti pois. Raportointi perustuu haastateltujen lausuntoihin, eikä niiden oikeellisuuteen ja lainmukaisuuteen oteta aina kantaa. Jotkut raportoiduista toimintatavoista saattavat siis olla hyvien käytäntöjen vastaisia.

### 3.2 Hankintojen organisointi

Hankintojen tämänhetkistä organisoituneisuutta kuvaa yhdessä haastattelussa mainittu kommentti, jonka mukaan ”hankinnat on hajautettu, ja organisointikin on sekaisin”. Haastatteluista seitsemästä hallinnonalasta kuudessa hankinnat on käytännössä pääsääntöisesti hajautettu virastotasolle, ja yleisesti ottaen hallinnonalakohtaista yhteistyötä tehdään varsin vähän. Joissakin yksittäisissä palveluissa, kuten matkustus- ja tietojärjestelmäpalveluissa, ollaan kuitenkin siirtymässä kohti keskitettyä hankintaa. Yhdellä hallinnonalalla käytetään hankintasuunnittelumenettelyä, jonka kautta tapauskohtaisesti ja analyttisesti arvioidaan mitä hankintoja on järkevää hoitaa keskitetysti.

Myös ministeriö- ja virastokohtaiset hankinnat hoidetaan pääasiassa hajautetusti eri yksiköissä. Kolme virastoa ilmoitti, että suurin osa hankinnoista tehdään keskitetysti. Useassa virastossa mai-

nittiin, että keskittämistä pyritään lisäämään. Vaikka pääosa hankinnoista onkin vielä hajautunutta, tiettyjä hankintoja virastoissa hoidetaan kuitenkin keskitetysti. Esimerkiksi tarkastellut palvelut (vartiointi- ja turvallisuuspalvelut, painatuspalvelut, työterveyspalvelut, siivouspalvelut sekä ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut) ovat sen luonteisia, koko virastoa koskevia palveluja, että useimmat niistä hankitaan keskitetysti koko virastolle. Erityisen hajautetusti hankittavia palveluja ovat sen sijaan muun muassa konsultointi- ja tutkimuspalvelut.

Käytännössä kilpailutuksen hoitaa lähes poikkeuksetta se, joka hankinnan tekee. Tätä perustellaan yleisimmin sillä, että substanssiosaaminen on hankkivassa yksikössä. Yhdessä virastossa todettiin, että ”ohjesäännössä sanotaan, että yksikkö, joka tekee hankinnan, hoitaa myös kilpailutuksen ja koko prosessin”. Useammassa haastattelussa tuli kuitenkin esille se, että kilpailutusta pitäisi hoitaa keskitetymin, sillä sen tehokas hoitaminen vaatii tiettyä erityisosaamista. Haastatelluista hankintayksiköstä neljässä on erityisesti isommissa hankinnoissa mukana myös hallintoyksikkö, hankintajuristi, konsultti tai muita asiantuntijoita. Yhdessä hankintayksikössä muodostetaan projektityöryhmä, joka hoitaa kilpailutuksenkin, mikäli jossakin hankinnassa on yhteistointitarvetta sekä tarpeeksi volyymia. Joissakin virastoissa mainittiin myös Hanselia käytettävän tietyissä hankinnoissa sekä niiden kilpailuttamisessa. Lindfors (2004, 42-43) kuitenkin muistuttaa, ettei hankintayksikkö voi välttyä hankintasääntelyn soveltamiselta sillä, että se antaa hankinnasta toimeksiannon hankintayksikön ulkopuoliselle henkilölle, vaan se on velvollinen huolehtimaan hankinnan suorittamisesta hankintalainsäädäntöä noudattaen.

Haastatteluissa ei suoranaisesti kysytty mielipidettä hankintojen keskittämisen tai hajauttamisen suhteen, mutta useissa keskusteluissa tulivat esille toiveet laajemmasta keskittämisestä ja yhteistyöstä. Toisaalta eräässä virastossa keskittämistä ei koettu mielekkääksi tai tarpeelliseksi, sillä siitä ei nähty olevan merkittävää hyötyä ja hankintojen koettiin hoituvan hyvin nykyisellä hajautetulla mallilla.

### **3.3 Hankintojen ohjaus**

Yleisellä tasolla todettu, hankintatoimen johtamisen ja ohjauksen puuttumista koskeva ongelma tuli selkeästi esille myös haastatteluissa. Tähän on voinut osaltaan vaikuttaa hankintatoimen organisoitumattomuus, hajautuneisuus sekä selkeiden vastuutehtävien puute. Myös virastotasolla strateginen ohjaus on ollut puutteellista. Hankintojen ohjeistus on ollut useimmilla tutkituilla hallin-



nonaloilla virastokohtaista, eikä yhteistyötä virastojen välillä ole juurikaan tehty. Eri yksiköiden hankintastrategiat ja -ohjeet, mikäli ne on laadittu, ovatkin hyvin erilaisia ja -tasoisia. Ne ovat pääsääntöisesti luonteeltaan hyvin yleisiä, eivätkä ne varsinaisesti velvoita toimimaan tietyllä tavalla. Muutamassa ministeriössä todettiin, ettei hallinnonalan virastojen hankintoihin haluta edes puuttua, vaan ne voivat itsenäisesti toteuttaa hankintatoimea käytännössä sillä tavalla kuin parhaaksi katsovat. Tätä perusteltiin muun muassa virastojen toimintamuotojen erilaisuudella.

Ohjauksen puute näkyy erityisesti palveluhankinnoissa. Valtion konsernitason hankintastrategia on laadittu, ja myös valtaosa hallinnonalakohtaisista hankintastrategioista on tehty. Hankintastrategiat ja -ohjeistukset eivät kuitenkaan juurikaan huomioi palveluhankintojen näkökulmaa, niiden erityispiirteitä ja mukanaan tuomia vaatimuksia. Ainoastaan yhdellä haastatelluista virastoista oli ohjeistus nimenomaan palvelujen ostamiseen. Kyseessä ei kuitenkaan ole yksityiskohtainen ohjeistus palveluhankintojen toteuttamiseen, vaan se on luonteeltaan enemmänkin yhteenvedonomainen tarkastelu palveluhankintojen erityispiirteistä. Palvelun ostamisen erityispiirteiden lisäksi ohjeistuksessa käsitellään muun muassa ostajan ja käyttäjän yhteistyötä ja palvelun oston vaiheita. Siinä ei toistaiseksi käsitellä esimerkiksi palvelutasovaatimuksia. Haastatelluissa yksiköissä palveluhankintojen ohjauksen keinoiksi koettiin myös esimerkiksi lainsäädäntö, puitesopimukset, hankintamenettelyt sekä hyväksyttävien hankintojen hintarajat.

Lakisäädäntö koettiin usein vaikeaselkoiseksi, ja sen nähtiin vaikeuttavan prosessin hallittavuutta. Hankinnan tekijät pitävät sitä joissakin tapauksessa liian rajoittavana ja joustamattomana. Oikeanlainen toimintamalli nähdään byrokraattisena, minkä vuoksi sitä saatetaan oikoa. Prosessi on monimutkainen, ja ammattilaistenkin voi olla vaikea ymmärtää sen juridiikkaa. Erityisesti kynnyksarvon ylittävät hankinnat koettiin liian monimutkaisiksi.

Yhtenä ongelmana haastatteluissa tuli esille se, ettei palveluhankintoihin tai edes hankintatoimeen yleisesti ole panostettu riittävällä tasolla. Monilla tasoilla hankinnan vastuutehtävät puuttuvat kokonaan, ja hankintoja hoidetaan hajautetusti sivutoimena. Useammassa hankintayksikössä nähtiin hankintojen vastuuhenkilöiden nimeämisen olevan tulosohjauksen edellytys. Haastattelut toivatkin selkeästi esille myös tulosohjauksen ja -tavoitteiden puutteen. Käytännössä kahdessa hankintayksikössä neljästätoista (2/14) hankintatoimelle oli asetettu tulostavoitteet. Jonkinlaisia puitteita hankintatoimelle asettavat kuitenkin esimerkiksi rahakehys, yleinen taloudellisuuden periaate, toiminnan ja talouden suunnittelu sekä yleiset strategiset tavoitteet.



Tulostavoitteet voivat myös olla epäsuoria ja liittyä tietyn yksikön tai osaston laajempiin tulostavoitteisiin. Neljä virastoa kertoi, että tulostavoitteita on tulevaisuudessa tulossa. Tavoitteet tulevat liittymään esimerkiksi prosessikustannussäästöihin, hankintastrategiaan, keskittämismenettelyyn sekä ohjauskuvioon.

### 3.4 Hankintaprosessi

Valtion palveluhankintaprosessia kuvattiin aikaisemmin sekä yleisesti 5-vaiheisena prosessina että yksityiskohtaisempana prosessina, jossa yksittäiset toiminnot seuraavat toisiaan. Tässä luvussa analysoidaan haastatteluissa käytännön hankintaprosesseista saatua tietoa viiden palveluhankintaprosessin osakokonaisuuden kautta unohtamatta kuitenkin lain säädännön määrittelemää, systemaattisesti etenevää prosessin kulkua.

Lähes kaikissa haastatteluissa hankintayksiköissä yleisesti määritelty hankintaprosessi tunnustetaan, ja prosessin tulisi edetä sen mukaisesti. Käytännössä sen toteutuksessa ilmenee kuitenkin puutteita. Viidessä hankintayksikössä kerrottiin, että prosessi etenee aina kuvatus mukaisesti ja sen eri vaiheet tunnetaan ja hallitaan hyvin. Noin 64 prosentissa virastoja prosessia ei vielä kaikilta osin ja kaikkialla tunneta tai toteuteta käytännössä. Useassa yksikössä myönnettiin, että usein käytännön hankintatoimessa tehdään yleisesti määritellyn prosessin vastaisesti. Esimerkiksi eräässä virastossa ”kilpailutusta ei ole tehty moneen vuoteen”. Isommissa, kynnysarvon ylittävisissä hankinnoissa sekä keskitetyissä hankinnoissa prosessi etenee yleensä vaatimusten mukaisesti, mutta pienemmissä hankinnoissa saatetaan ”prosessia oikoa aika lailla”.

Haastatteluissa tuli ilmi, että hankintaprosessin kokonaisuuden hallinnoinnissa ja systematiikassa on parantamisen varaa. Hankintakulttuuri koettiin jäsentymättömäksi, sillä hankintatoiminnan mallin ja kulttuurin muutosten läpivieminen kaikilla organisaatiotasolla on ollut hankalaa. Hankintojen liittäminen osaksi koko toiminnan kehittämistä ja suunnittelua nähdään vaikeana. Ongelmat korostuvat usein tietyissä hankinnoissa, kuten asiantuntija- ja tutkimuspalveluissa. Toisaalta hankintaprosessiin kaivattiin ”rohkeampaa ideointia ja toteutusta”.

Palveluhankintaprosessin puutteita perusteltiin esimerkiksi sillä, että ”osaamista on, mutta aikaa ei”. Vaikka hankintayksikössä pyritäänkin prosessin virtaviivaiseen etenemiseen, resurssit voivat olla liian rajallisia. Kyse on siis siitä, kuinka paljon aikaa voidaan tai halutaan käyttää. Prosessia



oiotaan joko kiireen vuoksi tai siksi, että ”se on helpompaa”. Hankintatietoisuus on selkeästi lisääntynyt, ja useimmiten tiedetäänkin miten pitäisi toimia. Toisin sanoen tietoa kyllä on saatavilla, jos sitä aktiivisesti etsii. Toisaalta todettiin prosessin tuntemuksessa ja osaamisessa olevan tasoeroja riippuen kokemuksesta ja organisaatiotasosta. Hankintaosaamisen kehittäminen koetaan tällä hetkellä olennaiseksi.

### 3.4.1 Tarpeen määrittely

Yksi hankintaprosessin alkuvaiheen ongelmakohtia on hankinnan kartoituksen, ennakkoinnin ja suunnittelun puutteellisuus. Eräissä hankintayksiköissä todettiin, että ”hankintaprosessin ensimmäisenä vaiheena on periaatteessa tarvekartoitus, mutta käytännössä sitä tehdään vähän”. Joissakin tapauksissa haasteeksi nousee jo tietoisuus siitä, että tehdään hankinta ja noudatetaan tiettyjä pelisääntöjä. Suunnittelun keinoiksi mainittiin haastatteluissa esimerkiksi hankintojen kytkeminen osaksi toiminnan suunnittelua tai vuosisuunnittelua, mutta useimmat tarkastelluista hankintayksiköistä eivät tee systemaattista hankintatarpeen kartoitusta tai hankintojen suunnittelua. Niitä pidetään ikään kuin ”itsestään selvinä”. Tämä saattaa osaltaan johtua myös asennoitumisesta hankintatoimea kohtaan, sillä Koskinen ym. (1995, 137) mukaan edellytyksiä asiakastarpeen ennakkoinnille ei ole, mikäli johto ei näe lisäarvoa oston osalta muualla kuin mahdollisimman edullisimman hinnan saavuttamisessa.

Hankintaprosessi lähtee yleisimmin liikkeelle tarpeen ilmaantuessa. ”Hankintoja tehdään kun tarve tulee” tai niitä ”tehdään edellisten vuosien mukaisesti”. Tämä on usein tiedostamaton puute, jota ei ehkä edes mielletä ongelmalliseksi. Se ei välttämättä muodostukaan ongelmaksi, mikäli hankintaprosessi sujuu yllätyksittä ja resursseja sen läpiviemiseen on riittävästi. Erityisesti isommissa ja erityisosaamista vaativissa hankinnoissa suunnittelun puutteellisuus voi kuitenkin johtaa merkittäviin vastoinikäymisiin, jos esimerkiksi resurssien tarvetta ei olla osattu ennakoida tai aikaa hankintaprosessin läpiviemiseen ei ole varattu tarpeeksi. Kilpailutusajan huomioiminen mainittiinkin yhtenä palveluhankintaprosessin ongelmakohtana. Joissakin hankintayksiköissä tähän on jo kiinnitetty huomiota, ja ”prosessissa pyritään enemmän suunnitelmallisuuteen”.

Puutteellista on myös ollut loppukäyttäjän huomioiminen tarpeen määrittelyvaiheessa. Kaikissa haastatteluissa hankintayksiköissä loppuasiakas pyritään ottamaan jollakin tavalla huomioon hankintaprosessissa, mutta suurin osa käytetyistä keinoista koskee lähinnä palveluhankinnan jälkeistä



aikaa, palvelun onnistumisen seuranta ja arviointia. Käytännössä ennen palvelun hankintaa ja varsinaisessa hankintavaiheessa ollaan useimmiten hyvin vähän yhteydessä varsinaiseen loppukäyttäjään. Useimmiten luotetaan siihen, että osataan olettaa loppukäyttäjän tarpeet, ”tarpeet pyritään huomioimaan olettamalla mikä on haluttavan palvelun taso”. Tarvetta olisikin siirtyä yhä enemmän ennakoivaan tarpeiden kartoittamiseen. Muutamissa hankintayksiköissä loppukäyttäjät ovat jo mukana sekä hankinnan suunnittelussa että tarjouspyynnön laatimisessa.

Vaikka useat hankintayksiköt mainitsivat hankintaprosessin lähtevän liikkeelle tarpeen huomamisesta, tämä ei silti ole tae siitä, että tarpeiden kartoittaminen pystytään tekemään tarpeeksi syvällisesti. Laatuvaatimuksia määriteltäessä oletetaan, että asiakkaan vaatimukset ja toiveet osataan arvioida ilman tarkempaa kartoitusta. Toisaalta ongelmana voi olla myös se, ettei organisaation sisäisiä asiakkaita ole edes määritelty, ”loppukäyttäjä ei aina edes ole kovin selkeä”. Tämä on ollut julkisella sektorilla yleinen ongelma, ja se näkyi myös joissakin haastatteluissa. Esimerkiksi yksi haastatteluissa esiintynyt kommentti kysyttäessä loppukäyttäjän tarpeiden huomioimisesta oli, että ”ostaja ja loppukäyttäjä ovat samat”. Tämä ei todennäköisesti kuitenkaan pidä käytännössä paikkaansa, sillä esimerkiksi siivouspalveluja hankitaan varsin laajalle sisäiselle asiakaskunnalle. Toisaalta joissakin hankintayksiköissä mainittiin suoraan, ettei kaikissa palveluissa loppukäyttäjän tarpeita juurikaan huomioida.

Ennen hankintaa virastoilla olisi mahdollisuus tehdä kartoittava tarjouskierros tai pitää tarjoajille tiedotustilaisuuksia, mutta haastatteluissa näin ei mainittu tehtävän. Hankintailmoituskäytännöt ovat joissakin hankintayksiköissä puutteellisia, ja eräässä virastossa hankintailmoitusten tekeminen koettiin erityiseksi hankintaprosessin ongelmakohdaksi. Hankintailmoituksen laiminlyönti voi olla kohtalokasta, sillä sen vuoksi hankinnasta voidaan valittaa markkinaoikeuteen.

Haastattelut tukevat täysin sitä teoriassa esitettyä käsitystä, että useimmat hankintayksiköt soveltavat edelleen ensisijaisesti avointa menettelyä sen yksiselitteisyyden ja helppouden vuoksi. Yksi-puolinen hankintamenettelyjen käyttö voi olla myös tiedostamaton ongelma. Vaikka tarjouskilpailu onkin hankintasäännösten mukaan ensisijainen hankintamenettely, laki sallii perusteet täytävässä tapauksessa myös suora-hankinnan tekemisen. Hankintalakiin suhtaudutaan liian varovasti, ja usein erityishankinnoissakin käytetään avointa menettelyä vaikka neuvottelumenettely olisi mahdollinen. Yksi hankintayksikkö nimesi prosessin ongelmakohdaksi hankintamenettelyn valinnan. Ainoastaan muutamat haastatellut hankintayksiköt ilmoittivat käyttävänsä avoimen hankin-



tamenettelyn lisäksi myös muita menettelyjä. Tähän saattaa osaltaan vaikuttaa myös se, ettei pää-  
töstä hankintamenettelystä välttämättä tehdä kirjallisesti, jolloin valinta saattaa helpommin tapah-  
tua tiedostamattomasti ja ilman riittäviä perusteita.

### 3.4.2 Tarjouspyynnön laatiminen ja palvelun kuvaus

Merkittävimmäksi hankintaprosessin vaiheeksi, ja samalla myöskin ongelmallisimmaksi sekä kriittisimmäksi, koettiin haastatteluissa tarjouspyynnön laatiminen ja siihen liittyen erityisesti palvelun määrittely. Vaikeuksia aiheuttavat myös muun muassa valintakriteerien ja laadun määrittely. Palvelun ja laatustandardien määrittelyvaiheen vaativuus korostuu ensimmäisillä hankintakerroilla. Tarjouspyynnön laatimista voidaan pitää hankintaprosessin merkittävimpana osana, koska siinä tehdyillä virheillä on kauaskantoiset vaikutukset ja niiden korjaaminen on vaikeaa. Onnistuneen palvelun kuvauksen kautta voidaan varmistua siitä, että palvelun toimitusvaiheessa saadaan sitä mitä halutaan ja saadut tarjoukset ovat keskenään vertailukelpoisia. Mikäli vertailukelpoisuus kärsii tarjouspyynnön puutteellisuuden vuoksi, myös tasapuolinen ja syrjimättömän kohtelu on haasteellisempaa.

Kuten kilpailutuksenkin, useimmiten myös palvelun määrittelyn tekee ostajaorganisaatio siellä olevan substanssiosaamisen vuoksi. Mikäli käytetään Hanselia, määrittely voidaan tehdä yhdessä Hanselin kanssa. Kolmessa virastossa käytetään määrittelyssä apuna myös juridista ja kaupallista asiantuntemusta tai konsulttiapua. Yhdessä hankintayksikössä mainittiin käytettävän tarjoajia määrittelyvaiheessa ”sparraajina” tuomassa mukaan laajempaa näkökulmaa. Perinteisemmissä palveluissa tarjoajat eivät juurikaan osallistu itse hankintaprosessiin. Tilanne on kuitenkin erilainen sellaisissa teknisesti vaikeammissa palveluissa, joissa luodaan uutta, kuten ATK-palveluissa. Palveluntarjoajan osallistuminen palvelun kuvaukseen saattaa olla tällöin välttämätöntä, jotta tiedetään tarjolla olevat vaihtoehdot ja tarjouspyyntö voidaan tehdä spesifisti. Haastatteluissa mainittiin, että palvelun kuvausta varten kaikki tarjoajat saatetaan kutsua vapaaehtoiseen kohteen esittelyyn tai kyselytilaisuuteen.

Haastavaa tarjouspyynnön tekemisessä ja palvelun kuvauksessa on palvelun tuotteistaminen sekä kaikkien hankinnan kannalta oleellisten seikkojen huomioiminen. Hankintayksikön pitäisi osata ennakoida mahdolliset ongelmat ja epäselvyydet, joita puutteellinen tarjouspyyntö saattaisi aiheuttaa. Yksi yleinen palvelun määrittelyn vaikeus on päättää mitä tekijöitä pitäisi huomioida ja



millä painoarvoilla. Tämä on luonnollisesti helpompaa niiden hankintojen kohdalla, joista on enemmän kokemusta, mutta yleisesti ottaen määrittely on sitä vaikeampaa, mitä monimutkaisemmasta palvelusta on kyse.

Standardoidummissa palveluissa määrittely on usein helpompaa, sillä kun standardit ovat yleisesti määriteltäviä, periaatteessa kuka tahansa voi tehdä palvelun kuvauksen. Tällä hetkellä on käynnissä muun muassa KilpaNet-hanke, joka tekee esimerkkipalveluille standardointia ja malleja hankintaprosessin läpiviemiseksi. Sen tavoitteena on osaamisen nostaminen kaikkien julkisten hankintojen piirissä olevien tahojen kesken. Mitä monimutkaisemmasta palvelusta on kyse, sitä enemmän asiantuntemusta tarvitaan. Erityisesti näissä tapauksissa olennaista olisi yhdistää sekä substanssiosaaminen että hankintaosaaminen. Parhaimmassa tapauksessa kuvausten tekeminen muodostaa jatkuvan prosessin, jossa aiemmista kierroksista pyritään ottamaan oppia ja kehittymään.

Useimmat hankintayksiköt pyrkivät ottamaan huomioon palvelun laatuvaatimukset vaatimalla ja käyttämällä laatujärjestelmiä sekä alan mittareita ja tunnuslukuja, määrittelemällä yhteisesti hyväksyttävä laatu tai tekemällä erilaisia palvelutasokuvauksia. Esimerkiksi siivouspalveluissa on määriteltäviä erilaisia puhtaustasoja, joita palvelun lopputuloksena vaaditaan. Vaikka laatuun kiinnitetään melko paljon huomiota, tällä alueella on kuitenkin vielä huomattavasti tekemistä, sillä laadun kuvaaminen on vaativaa ja edellyttää erityistä osaamista. Palvelun laatua kyllä vaaditaan, mutta laatuvaatimuksia ei aina avata tarpeeksi. Eräässä virastossa laatua ei lainkaan määritellä, vaan ”tiettyä tasoa oletetaan automaattisesti” ja laadun oletetaan olevan ikään kuin ”rivien välissä”. Toisaalla tuotiin esille, ettei virastolla ole mahdollisuutta tehdä pikkutarkkaa ja perusteellista työtä laatuvaatimusten suhteen resurssien vähäisyyden vuoksi.

Vaikka lähemmän tarkastelun kohteena tutkimuksessa olikin niin sanottuja standardipalveluja, valtaosa haastateltavista koki niiden olevan lähivuosina monipuolistumassa ja muuttumassa. Uudet palvelutuotantotavat tuovat osaltaan lisää haasteita palvelun kuvaukseen. Tulevaisuudessa hankkijan on osattava kuvata yhä monipuolisempia palvelukokonaisuuksia. Samalla tulisi kuitenkin varmistua siitä, että tarjouspyynnöissä ja sopimuksissa mahdollistetaan uusien tuotantotapojen kehittyminen.



### 3.4.3 Tarjousten vertailu

Yhdeksi prosessin ongelmakohdaksi koettiin erityisesti vertailtavuuden ja yhteismitallisuuden saavuttaminen. Tämä liittyy olennaisesti palvelun kuvaukseen, sillä nimenomaan huolellisen palvelun määrittelyn kautta voidaan varmistua vertailukelpoisten tarjouksien saamisesta. Tässä osiossa käydään läpi muun muassa niitä kriteereitä, joita haastatellut hankintayksiköt käyttävät palveluhankinnoissaan.

Kaikki haastatellut virastot ilmoittivat käyttävänsä palveluhankinnoissa valintakriteerinään kokonaistaloudellista edullisuutta. Valtaosa käytetyistä kriteereistä keskittyykin muuhun kuin hintaan. Useimmiten hinta on vain yksi, eikä läheskään aina tärkein kriteeri. Haastatteluissa ainoastaan yksi hankintayksikkö ilmoitti hinnan olevan ratkaisevin tekijä palvelujen hankinnassa. Toisaalta eräässä haastattelussa mainittiin laadun nostamisen hintaa tärkeämmäksi kriteeriksi olevan vaikeaa. Tämä on myös yleisempi suuntaus, sillä tutkimukset ovat korostaneet hankinta-ammattilaisten tavoitteiden painopisteen siirtyneen kustannussäästöistä lisäarvon luomiseen (Telgen & Sitar 2001 lähteessä Murray 2002, 309). Useimmiten hinta ratkaisee sitä vähemmän, mitä monimutkaisempia ja asiantuntevampia palvelut ovat. Monet käytetyt kriteerit ovat verrattain yleisiä, vaikka kriteerit luonnollisesti vaihtelevat jonkin verran hankittavan palvelun mukaan. Seuraavat palveluhankinnan kriteerit esiintyivät haastatteluissa useimmin.

- Hinta
- Laatu
- Luotettavuus ja luottamuksellisuus
- Resurssit ja henkilöstö
- Yrityskuva ja tunnettavuus
- Sopivuus viraston tarpeisiin ja toimialan hallinta
- Ammattitaito ja ammattimaisuus
- Referenssit
- Toimitusvarmuus

Näiden lisäksi haastatteluissa mainittiin useita muita kriteereitä, joita ovat seuraavat:

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| ▪ Korkeatasoisuus         | ▪ Virheettömyys                                     |
| ▪ Nopeus                  | ▪ Varmuus   |
| ▪ Prosessit               | ▪ Aikaisempi kokemus                                |
| ▪ Raportointi             | ▪ Toiminnalliset tekijät                            |
| ▪ Seurantajärjestelmät    | ▪ Toimittajan kyky selviytyä palvelun tuottamisesta |
| ▪ Joustavuus ja aikataulu |   |

- Valtakunnallisuus
- Etäisyys
- Oikeudet
- Ympäri vuorokautinen kattavuus

- Julkishallinnon tuntemus
- Pitkä asiakassuhde
- Tuotteen oikeellisuus
- Palvelun toteutukseen liittyvät asiat
- Ympäristönäkökohdat

Vaikka laatu on yleisimmin käytetty kriteeri, usein laatutason määrittämisen koetaan olevan käytännössä vaikeaa. Yhtenä ongelmana on päättää, mitä hyväksytty palvelun laatu on. Täydellistä palvelun laatua voitaisiin ehkä saada, mutta se todennäköisesti maksaa kohtuuttomasti. Toisaalta ongelmana on se, että kriteerit on kuvattu liian yleisellä tasolla. Haastatteluissa muun muassa mainittiin, että ”laatutason täytyy olla riittävä” ja ”pyritään saamaan esille palvelun taso”. Olennaista on, että laatu pyritään avaamaan mahdollisimman hyvin, sillä hankintalainsäädäntö antaa mahdollisuuden tarkkoihin kriteereihin. Mitä yleisemmällä tasolla kriteerit on annettu, sitä vaikeampaa on vertailu ja arvioinnin objektiivisuus kärsii. Kriteereiden ollessa tarkkoja myös tarjousten hinnoittelu on tarkempaa, ja palvelun hintaa voidaan saada alaspäin. Jos palvelu määritellään liian yleisellä tasolla, tarjoajat voivat hinnoitella palvelun varman päälle, jolloin hinnat ovat liian korkeita todellisiin kustannuksiin nähden.

Palvelun aineettomuuden sekä tuottamisen ja kulutuksen samanaikaisuuden vuoksi itse palvelua ei voida juurikaan etukäteen arvioida. Tästä syystä palvelujen vertailu liittyy tietyllä tavalla myös toimittajien vertailuun. Olennaista toimittajien arvioinnissa on kuitenkin muistaa, että sen tulee olla oma vaiheensa ennen tarjouskilpailua ja tarjousten vertailua. Mikäli toimittaja ei täytä asetettuja ehtoja, se täytyy hylätä ennen tarjouskilpailua. Suurin osa haastatelluista koki toimittajan arvioinnilla olevan olennainen ja tärkeä merkitys. Toimittajan arviointiin liittyviä seikkoja pyydetään selvittämään tarjouspyynnössä, ja toimittajia arvioidaan ja valikoidaan jo tarjouspyyntöjä lähetettäessä. Tärkeimpinä pidettiin seuraavia ominaisuuksia:

- vakavaraisuus
- referenssit ja näyttö palvelukyvyistä
- taloudelliset edellytykset
- luotettavuus
- yrityskuva ja maine.

Muita mainittuja arviointiperusteita ovat esimerkiksi:

- yhteiskuntavastuu
- ammattitaito ja kyky toimittaa palvelu



- toiminnan laajuus ja toiminnalliset edellytykset
- aikaisemmat kokemukset
- yrityksen taustatiedot
- riskit
- ympäristöön liittyvät asiat
- sisäinen tarkkailu ja valvonta
- tekniset edellytykset
- toiminnan kehittäminen.

Kuten kriteereidenkin kohdalla, toimittajille esitetyt vaatimukset riippuvat käytännössä siitä, millaista palvelua hankitaan. Mitä isompi hankinta on kyseessä, sitä monipuolisempaa tietoa toimittajilta vaaditaan. Vaatimukset voivat perustua esimerkiksi alan perusvaatimuksiin, joiden lisäksi määritellään omia erityisvaatimuksia. Myös laki asettaa tietyt vaatimukset, sillä lainmukainen välttämätön kelpoisuus tulee aina arvioida. Tämä sisältää taloudellisen, teknisen ja ammatillisen osaamisen. Eräs hankintayksikkö mainitsikin noudattavansa toimittajan arvioinnissa selkeää kaavaa, joka muodostuu ehdottomista vaatimuksista, vertailuperusteista sekä siitä, mitä näiden lisäksi arvostetaan.

Myös toimittajien kehityspotentiaalia selvitetään ja arvioidaan, mutta sen merkitys ei ole kovin suuri. Kaksi hankintayksikköä kertoi tämän olevan erityisen tärkeä asia. Tällöin korostetaan sitä, että palvelu on enemmän kuin tavallinen palvelu tai se, mitä itse voitaisiin tuottaa. Kahdeksassa virastossa (8/14) tämänkaltaista arviointia tehdään jonkin verran, jolloin se useimmiten korostuu isommissa tai tiettyyn toimialaan liittyvissä hankinnoissa. Kolmessa virastossa (3/14) kehityspotentiaalia ei juurikaan selvitetä, mikä johtuu osittain resurssipulasta. Tällöin esimerkiksi yrityksen tunnettu ja tuttu nimi voi riittää. Kehityspotentiaalia selvitetään lähinnä kyselemällä, vertailemalla ja haastatteleamalla loppukäyttäjiä, muita käyttäjiä ja referenssejä. Toimittajilta voidaan myös tarjouspyynnössä pyytää toimintamallin esittämistä, mahdollisia ideoita ja kehitysnäkymiä sekä strategiaa tulevaisuutta varten. Myös yleistä tietoa yrityksestä pyritään keräämään esimerkiksi tilinpäätökseen, strategiaan ja erilaisiin ohjelmiin liittyen.

Kehityspotentiaalın selvittämisen ongelmana voi olla tasapuolisen arvioinnin periaatteen toteuttaminen. Objektiivisia kriteereitä saattaa olla vaikea löytää kehityspotentiaalın tutkimiseksi. Haastattelujen perusteella arvioinnissa korostuvat esimerkiksi palvelun laatukysymykset ja kehittämismahdollisuudet, ennakkoluulottomuus sekä vakaa talous. Joissakin palveluissa, kuten koulutuspalveluissa, myös toimittajan arvot ja näkemykset koettiin tärkeiksi. Toimittajilta odotetaan toi-



minnan kehittämistä sekä potentiaalia hoitaa palvelun tuottaminen uudella ja kehittyvällä teknikalla. Joissakin tapauksissa toimittajalta voidaan vaatia osakeyhtiömuotoisuutta. Sen sijaan esimerkiksi kykyä sitoutua kumppanuussuhteeseen sekä siihen liittyviä seikkoja ei pidetty yhdessäkään hankintayksikössä tärkeänä tekijänä.

#### 3.4.4 Päätöksen tekeminen

Hankintapäätöksen tekeminen ei noussut erityisesti esille haastatteluissa esimerkiksi kysyttäessä hankintaprosessin ongelmakohtia. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, tämä on kuitenkin vaihe johon tulee palveluhankinnoissa kiinnittää huomiota. Päätöksen tekeminen lainsäädännön mukaisella tavalla vaikuttaa osaltaan hankintaprosessin onnistumiseen. Menettelytapojen puutteellisuus hankintapäätöksen teossa on yksi niistä valitusperusteista, joiden perustella tarjoajat hakevat hankinnan kumoamista markkinaoikeudessa (Markkinaoikeus 2004).

#### 3.4.5 Seuranta ja arviointi

Hankintaprosessiin kuuluu olennaisesti palvelun toimivuudesta varmistuminen. Tämä kytkeytyy keskeisesti myös palvelun kuvaukseen, sillä jo määrittelyvaiheessa ja palvelusopimusta tehtäessä tulisi huomioida seurantaan liittyvät seikat. Tällaisia ovat esimerkiksi laadunvarmennuksen kuvaaminen ja raportointi, poikkeamista ja muutoksista sekä toiminnan keskeytyksistä ja virheiden korjaamisesta sopiminen. Tarjouspyynnössä voidaan tarjoajilta pyytää selontekoa siitä, kuinka palvelun toimivuus huomioidaan ja seuranta hoidetaan.

Ensisijaisen vastuun palvelun toimivuudesta ajatellaan usein kuuluvan palveluntuottajalle. Joissakin virastoissa ei ole lainkaan systemaattista seurantaa, vaan arviointi tapahtuu ”silmämääräisesti” ja loppukäyttäjän oma-aloitteisen palautteen ja reagoinnin kautta. Hankintayksiköiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota omaan palvelun toimivuuden valvontaan. Useimmissa virastoissa seurantaa tehdäänkin jo jollakin tasolla. Haastatteluissa esille tulleita seurannan keinoja ovat esimerkiksi säännölliset palaverit toimittajien kanssa, pistokokeet, raportit sekä reklamaatiomenettelyt. Joissakin yksiköissä on myös muodostettu erityisiä tiimejä, jotka ovat säännöllisesti yhteydessä toimittajiin. Erityisesti yhdessä virastossa ollaan tällä alueella oltu edistyksellisiä. Eri palveluissa on nimetyt vastuuhenkilöt, jotka suorittavat jatkuvaa palvelun toimivuuden arviointia. Myös säännöllisiä kokouksia pitäviä laaturyhmiä on perustettu, ja palveluissa pyritään vuorovai-  
kutteisuuteen ja kumppanuusajatteluun pienemmissäkin puitteissa. Jokaisessa palvelussa pyrki-



Työnjohto saattaa tietyissä palveluissa puuttua kokonaan, mikä osaltaan aiheuttaa epäselvyyttä ja vaikeuttaa yksinkertaistakin seurantaa, kuten palautteen antamista ja virheilmoitusten tekemistä. Tällöin myös niin sanottu valvutuneen asiakkaan osaaminen puuttuu. Haastattelut vahvistavat ja tukevat valtion hankintojen osalta teoriassa esitettyä väitettä siitä, että vain pieni osa hankinnan vastuuhenkilöistä saa sisäisiltä asiakkailta virallista palautetta. Useimmissa hankintayksiköissä virallinen ja systemaattinen palautteen kerääminen puuttuu kokonaan. Palautetta tulisi kerätä ja käsitellä järjestelmällisemmin. Tällä hetkellä loppukäyttäjän tarpeita huomioidaan seurannan näkökulmasta muun muassa asiakastytyväisyystudkimusten, palvelutasotutkimusten, seurantapalaverien, yhteistyöelinten sekä poikkeusselvitysten avulla. Loppukäyttäjien reagointiin ja palautteeseen luotetaan mikäli ongelmia tai virheitä ilmaantuu. Muutamissa hankintayksiköissä loppukäyttäjät voivat olla suoraan yhteydessä palvelun toimittajaan.

Yhdessä hankintayksikössä hankinnat on järjestetty tuote- ja toimintakohtaisiksi kokonaisuuksiksi, kuten toimitilapalvelut. Näitä kokonaisuuksia suunnitellaan, ohjataan ja arvioidaan omana kokonaisuutenaan. Useimmat haastatelluista hankintayksiköistä eivät kuitenkaan kommentoineet suoranaisesti arvioivansa palveluhankintoja. Mikäli arviointia on tehty, se on ollut tavallisesti luonteeltaan asiakastyytyväisyyskyselyn tapaista tai keskittynyt muutamiin tärkeimpiin palveluhankintoihin. Eräässä virastossa mainittiin, että ”hankintatoimen arviointia ei ole, eikä sitä edes välttämättä haluta”. Sen sijaan eräänlaisina seurantakeinoina haastatteluissa otettiin esille muun muassa laskutusrutiinit, keskustelut sekä sisäiset tarkastukset.



## 4 Palveluhankinnan työkalut

Käytetyn lähdemateriaalin valossa voidaan todeta, että valtaosa kirjallisuudesta keskittyy hankintatoimeen tavarahankintojen näkökulmasta. Osaa hankintatoimen teorioista ja menetelmistä voidaan ainakin soveltaen käyttää myös palveluhankinnoissa. Palveluhankintaosaaminen on olennaista palveluhankintojen suuren määrän vuoksi, sillä pienilläkin säästöillä voidaan merkittävästi vaikuttaa organisaation kannattavuuteen. Mikäli valtion palveluhankintojen tehostamisen kautta palvelujen hintatasoa voidaan laskea 5 prosentilla, saadaan 110 miljoonan euron säästöt. Vastaavasti 5 prosentin säästö prosessikustannuksissa tarkoittaisi noin 33 miljoonan euron säästöjä per vuosi. Palvelujen tehokas hankinta onkin jossain määrin uusi haaste perinteiselle ostotoiminnalle (Koskinen ym. 1995, 47). Kun palveluhankintoja lähdetään kehittämään ja tehostamaan, ensimmäisiä ja olennaisimpia askeleita on tunnistaa millaisia palveluja hankitaan ja kuinka ne eroavat toisistaan. Seuraavaksi käsitellään työkaluja ja malleja, joiden avulla näihin kysymyksiin saadaan vastauksia. Tässä luvussa menetelmiä tarkastellaan yleisellä, teoreettisella tasolla, ja luvussa 5 mallien käyttöä ja sovellusta käsitellään erityisesti valtionhallinnon näkökulmasta.

### 4.1 Ostotoiminnan kehittyminen perinteisestä ennakoivaksi

Ostotoiminnan uskotaan muuttuvan passiivisesta ja operatiivisesta strategisemmaksi ja ennakoivammaksi. Koskisen ym. (1995, 68) mukaan ostotoiminnan tulee integroitua strategiaan entistä tiukemmin ja ottaa suurempaa vastuuta asiakastytyvällisyydestä. Kehitys on vaiheittaista ja se voidaan kuvata 3-vaiheisella kehitysasteikolla (Taulukko 4-1, Koskinen ym. 1995). Malli perustuu Koskinen ym. (1995) esittämään teoriaan oston laajenevasta toimenkuvasta ja ostotoiminnan kehityksen vaiheista. Kuvaus toimii ostotoiminnan kehitystyössä tarpeellisena suunnan näyttäjänä. Sen avulla organisaatio voi karkealla tasolla arvioida hankintatoimen nykytilaa sekä tarkastella seuraavaa vaihetta, johon sen tulisi pyrkiä.



**Taulukko 4-1** Ostotoiminnan kehityksen vaiheet

Vaihe	Operatiivinen painopiste	Toiminnan tavoite
1. Perinteinen ostaminen	Tehokas transaktio	Vastaaminen sisäisen käyttäjän tarpeeseen
2. Hankintatoimen johtaminen	Ketjun tehokas koordinointi	Koko ketjun tehokkuus
3. Ulkoisten resurssien hallinta	Verkoston kehittäminen	Loppuasiakastarpeeseen vastaaminen

**Perinteiselle ostamiselle** (vaihe 1) on tyypillistä operatiivisuus ja oman tehokkuuden kehittäminen. Toiminnan päätavoitteena on ensisijaisesti tehokas transaktio sekä sisäisen käyttäjän tarpeeseen vastaaminen, mutta vasta sitten kun tarve ilmoitetaan. Ilmaantunut tarve täytetään kutakuinkin mekaanisesti, ja uusien ratkaisujen etsintä on passiivista. Toiminnan koordinointi muiden yksiköiden kanssa on verrattain vähäistä, ja toimittajasuhteet perustuvat tyypillisesti tiukkaan kilpailuttamiseen.

**Hankintatoimen johtamisen** (vaihe 2) piirteitä ovat tarjontaketjun kokonaisvaltainen hallinta sekä toimittajasuhteen kehittäminen uudenaikaisessa asiakaslähtöisessä ja luottamuksellisessa yhteistyössä, joka perustuu esimerkiksi yhteisiin tavoitteisiin. Toiminnan päätavoitteena on tunnistaa asiakastarpeet ja pyrkiä täyttämään ne optimoimalla ja koordinoimalla koko tarjontaketjun toimintaa, jolloin haasteeksi muodostuu muun muassa toimittajakunnan sitouttaminen. Päätyökaluina Koskinen ym. (1995) pitävät toimittajakunnan supistamista sekä syvempää yhteistyötä toimittajien kanssa. Osto kantaa laajemmin vastuuta lopputuloksen laadusta, ja toimittajilta vaaditaan enemmän samalla kun heille siirretään yhä enemmän vastuuta kehittämisestä.

**Ulkoisten resurssien hallinnassa** (vaihe 3) ostaminen nähdään selvästi osana strategista päätöksentekoa, ja sen kautta otetaan osaa keskusteluun organisaation ydinosamisalueista. Tämä tarkoittaa muun muassa hankinnan jatkuvaa osallistumista kaikkien prosessien ja koko verkoston kehittämiseen. Toiminnan tavoitteena on ensisijaisesti loppuasiakastarpeeseen vastaaminen. Käsitteellä ulkoisten resurssien hallinta tarkoitetaan sen arvoketjuosan hallintaa, joka ei suoraan kuulu yrityksen sisäisiin resursseihin, ja se tulee muodostumaan yritysten keskeiseksi strategiseksi voimavaraksi.



Mallia sovellettaessa täytyy muistaa, ettei esitettyjä vaiheita aina voi asettaa aikajanelle (Koskinen ym. 1995, 68). Eri yritykset ja toimialat toimivat erilaisissa ympäristöissä, ja siten ne ovat tyypillisesti kehityksen eri vaiheissa tuotteesta ja liiketoiminta-alueesta riippuen. Ostotoiminnan eri vaiheet tulee nähdä ennemmin tietoisuuden ja toiminnan laajenemisena kuin muuttumisena. Normaalisti osto muuttuu hitaasti muun yrityksen muutoksen ja liiketoimintaympäristön ohessa.

Kehitysportaikojen avulla voidaan pohtia, mitä kukin vaihe vaatii, ja millaisin keinoin sitä kohti voidaan edetä. Tällaisia keinoja ja työkaluja vaiheesta toiseen siirtymiseen tarjoavat erilaiset palveluluokittelut, joiden avulla hankittavia palveluja voidaan tunnistaa, ymmärtää ja analysoida paremmin. Palveluhankintoja kehitettäessä on tärkeää tiedostaa, etteivät kaikki palvelut ja toimittajat ole samankaltaisia tai strategisesti yhtä tärkeitä. Sen vuoksi niitä on myös tarkasteltava ja kohdeltava eri tavalla. Erityisesti yksityisellä sektorilla erilaisissa tilanteissa ja tarpeissa oston toteutuksella ja tehokkailla toimintatavoilla ei ole välttämättä mitään yhteistä (Koskinen ym. 1995, 33). Vaikka valtion hankinnoissa toimintatapoja on säädelty lainsäädännöllä, myös niissä hankittavien palvelujen erilaisuus tulisi huomioida hankinnoissa.

## **4.2 Oston työkalut**

Kirjallisuudessa on esitetty useita vaihtoehtoisia tai toisiaan täydentäviä palvelujen luokittelutapoja. Esimerkiksi Moilanen (2001, 10-17) on käsitellyt yksinkertaisia tapoja luokitella palveluja, kuten asiakkaan tarpeeseen pohjautuva funktionaalinen tuoteluokittelu sekä volyymin mukainen luokittelu, joka perustuu prosessin läpikäymien asiakkaiden määrään. Muita yksinkertaisia, helposti mielletäviä ja palveluhankintoihin soveltuvia työkaluja ovat 4 K:n malli, ABC-analyysi ja ostosalkkuanalyysi.

### **4.2.1 4 K:n malli oston apuvälineenä**

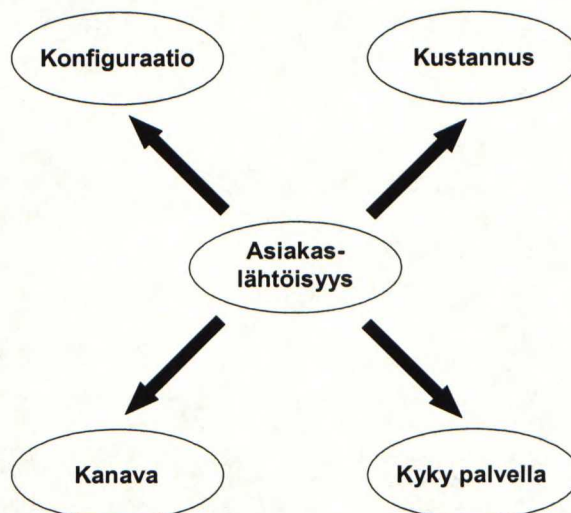
Yksi palvelukuvauksessa hyödyllinen työkalu on ostotoiminnan 4 K:n malli (Kuva 4-1, Koskinen ym. 1995). Se toimii asiakaslähtöisenä kommunikointivälineenä, jolla tietoa asiakkaan vaatimuksista pystytään siirtämään tarjontaketjussa asiakkaalta toimittajalle. Mallin käyttö lähtee siitä, että ostajan tulee tuntea asiakas ja hänen tarpeensa sekä muuntaa nämä tarpeet omiksi vaatimuksiksi toimittajalle.



Ostokriteerit voidaan jakaa seuraaviin luokkiin:

1. *Konfiguraatio – oikea tuote*: kokonaishankinnan sopivuus asiakkaan tarpeeseen, tekninen erittely ja täsmentäminen sekä suunnittelun laatu ja laadun tasaisuus.
2. *Kanava – oikea aika, paikka ja määrä*: oikea-aikainen ja –määräinen toimitus, toiminnan ja prosessien laatu.
3. *Kyky palvella – oikea asiakaspalvelu*: palvelun joustavuus ja helppous, loppuasiakkaan kohtelu, palvelun toimittajan halu ja kyky kommunikoida ja palvella, palvelun laatu.
4. *Kustannus – oikea hinta*: palvelun ja sen toimittamisen kokonaiskustannukset.

Viidentenä elementtinä mallissa on kaikkien neljän K:n ydin, eli asiakaslähtöisyyden vaatimus. Arviointia tulee tehdä ainoastaan asiakkaan tarpeiden täyttämisen kannalta (Koskinen ym. 1995, 81). Vaikka tämä saattaa olla selvä asia silloin kun tavoitteita asetetaan, käytännössä asiakaslähtöisyys voi kuitenkin olla suuri haaste. Usein arviointia tehdään painottaen tehokkuutta tai kustannuksia, ja loppuasiakkaan mieltymysten suurpiirteinen arvioiminen on helpompaa ja vaivattomampaa kuin todellisten tarpeiden selvittäminen. Monet ostokriteerit luokittelevat laadun yksittäiseksi omaksi kriteerikseen, mutta 4 K:n mallissa laatu otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon toimittajan arvioinnissa (Koskinen ym. 1995, 77). Tällöin laatua ei mielletä pelkästään tuotteen tekniseksi laaduksi, vaan lisäksi huomioidaan myös prosessien ja toiminnan laatu sekä palvelun laatu.

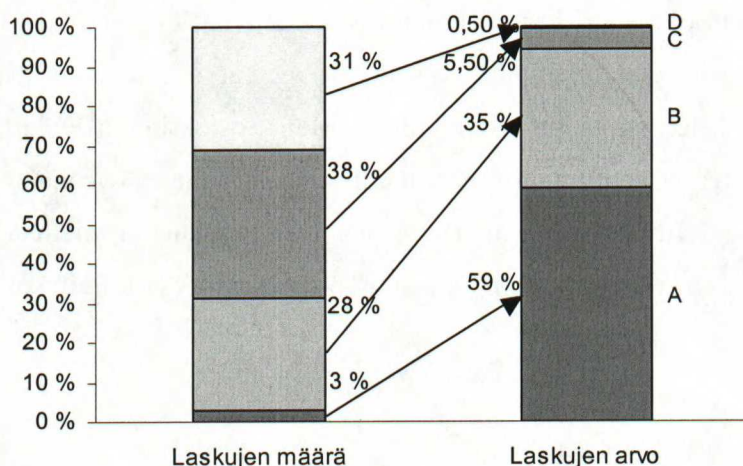


**Kuva 4-1** Ostotoiminnan 4 K:n malli (Koskinen ym. 1995, 76)

Malli toimii myös esimerkiksi suunnitteluvälineenä ulkoisten resurssien johtamisvaiheessa, toimittajavalinnan ja -arvioinnin työkaluna sekä oman toiminnan arviointikeinona. Sitä voidaankin hyödyntää apuvälineenä kaikissa oston kehitysvaiheissa, ja se soveltuu myös kokonaisvaltaiseen laatuajatteluun.

#### 4.2.2 ABC-analyysi tärkeimpien hankintojen selvittämiseksi

ABC-analyysin avulla voidaan selvittää tärkeimmät ostetuista tavaroista tai palveluista ja toimittajista, kun tiedetään esimerkiksi laskujen määrä ja arvo. Koskinen ym. (1995) ovat kuvanneet tyypillistä ABC-analyysiä (Kuva 4-2), joka on yhteenveto ostolaskujen lukumäärän jakautumisesta kokonaisarvojen mukaan.



**Kuva 4-2** Ostolaskujen jakautuminen arvojen mukaan (mukaillen Koskinen ym. 1995, 228)

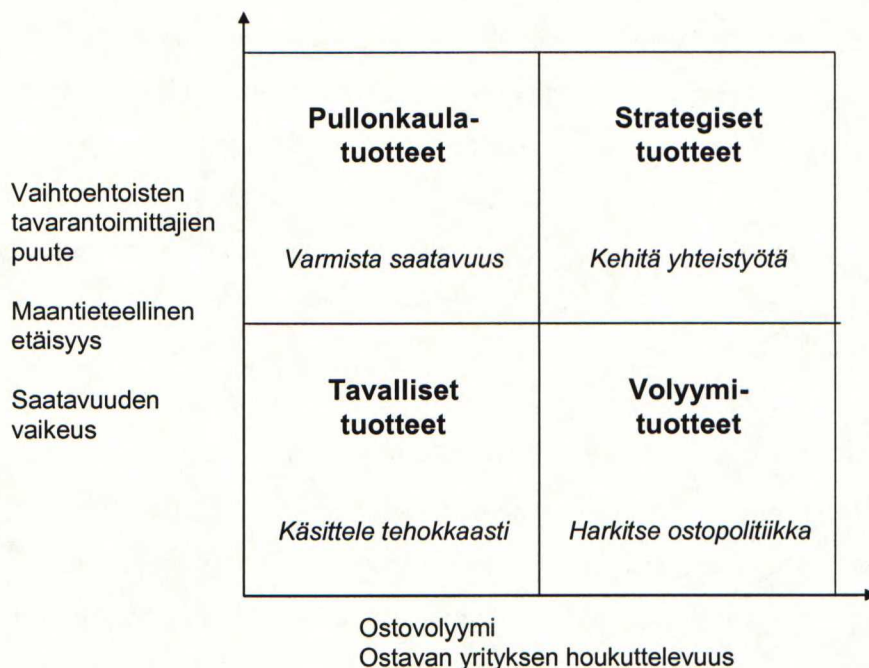
Esimerkissä luokan A muodostavat ne 3 % laskuista, jotka sisältävät 59 % vuoden ostovolyyymistä, luokan B ne 28 % laskuista, jotka käsittävät 35 % vuoden ostovolyyymistä ja niin edelleen. Vastaava analyysi voidaan tehdä myös toimittajien suhteen, jolloin selvitetään kuinka ostovolyyymi jakautuu toimittajien kesken. ABC-analyysin avulla voidaan havaita muun muassa resurssien käytön ongelmat. Esimerkiksi Hughes ym. (1998, 110) toteavat, että useimmissa organisaatioissa 80 prosenttia hankintaluokista edustaa vähemmän kuin 20 prosenttia kokonaiskustannuksista.



Henkilöstöresurssien hyödyntämisen kannalta vähäpätöinen massa siis hallitsee liikaa harvoja, ensiarvoisen tärkeitä hankintoja ja useimmat ostajat käyttävät liikaa aikaa rutiiniasioihin.

#### 4.2.3 Ostosalkkuanalyysi osto- ja toimittajastrategioiden kehittämiseksi

Ostosalkkuanalyysi pyrkii kehittämään erilaisia osto- ja toimittajastrategioita, sillä kuten edellä mainittiin, kaikkia palveluja ja ostaja-toimittajasuhteita ei tulisi käsitellä ja hallita samalla tavoin. Malli toimii parhaimmillaan tehokkaana kehittämistyökaluna, jonka avulla organisaatio voi siirtyä perinteisestä ostotoiminnasta strategisempaan hankintatoimintaan. Ensimmäisen kokonaisvaltaisen ostamisen ja toimittajasuhteiden hallintaan kehitetyn mallin esitteli Kraljic (1983). Malli luokittelee tuotteet ja palvelut kahden ulottuvuuden, tuottovaikutuksen ja saatavuuden, mukaan (Kuva 4-3). Malli muodostaa nelikentän, joka käsittää neljä eri luokitteluryhmää: pullonkaula-tuotteet, tavalliset tuotteet, volyymituotteet sekä strategiset tuotteet. Kraljic'n ostosalkkuanalyysin perusajatuksena on pyrkiä optimaaliseen ostostrategiaan minimoimalla tarjontariskiä ja hyödyntämällä mahdollisimman paljon ostovoimaa. Analyysin avulla voidaan määritellä neljä osto-toiminnan perusstrategiaa, joita muunnellaan erilaisten tilannetekijöiden pohjalta tilanteeseen sopivaksi (Koskinen ym. 1995, 235).



**Kuva 4-3** Ostosalkkuanalyysi (Koskinen ym. 1995, 236)

Kraljicin alkuperäisestä mallista on kehitetty useita päivitettyjä versioita (Koskinen 1995, Gelderman & Van Weele 2002 ja 2003). Kehitetyt ostosalkkuanalyysit ovat pääpiirteittäin samankaltaisia, vaikkakin mallin eri versioissa ulottuvuudet on voitu esittää päinvastaisilla akseleilla. Mallit eroavat kuitenkin esimerkiksi ulottuvuuksia selittävien muuttujien määrän suhteen. Kraljic'n mallissa kahdella ulottuvuudella, tuottovaikutuksella ja saatavuudella, on useita muuttujia. Useiden selittävien tekijöiden esittäminen samalla akselilla on kuitenkin ongelmallista, minkä vuoksi ulottuvuudet voidaan pelkistää saatavuudeksi ja ostovolyymiksi.

### 4.3 Luokittelumallit

Palvelujen kuvaukseen ja analysointiin on kehitetty useita erilaisia luokitteluja, niin sanottuja matriisimalleja. Ne menevät yksinkertaisempia malleja syvemmälle tasolle palvelujen analysoinnissa esimerkiksi huomioimalla erilaiset palvelutyypit. Mallien avulla voidaan myös ymmärtää, kuinka erilaisia palveluja tuotetaan. Jos ostajat eivät määrittele palveluja järkevästi, eivät palveluntarjoajatkaan voi tarjota niitä järkevästi. Tästä syystä on olennaista ymmärtää palvelujen luonne. Lisäksi tehokkuutta voidaan luoda esimerkiksi standardoinnin avulla.

Seuraavaksi esitettävät palvelumatriisit ovat kaikki kaksiulotteisia. Matriisien ulottuvuudet on kuvattu siten, että palvelun määrittely yhden akselin suhteen avustaa käyttäjää palvelun sijoittamisessa toiselle akselille. Tavallisesti palvelun tarkoituksenmukainen sijainti on matriisin lävistäjällä, ja ulottuvuudet on määritelty niin, että ne auttavat suunnittelemaan tai valitsemaan asiakkaiden tarpeita vastaavan palvelutyyppin. Mäkelinin ja Vepsäläisen (1994) palvelustrategiamallia kuvataan muita laajemmin, sillä sen katsotaan soveltuvan työkaluksi kehitettäessä nimenomaan valtion palveluhankintoja. Mallien käyttöä ja soveltuvuutta valtion palveluhankintoihin on tarkasteltu luvussa 5.

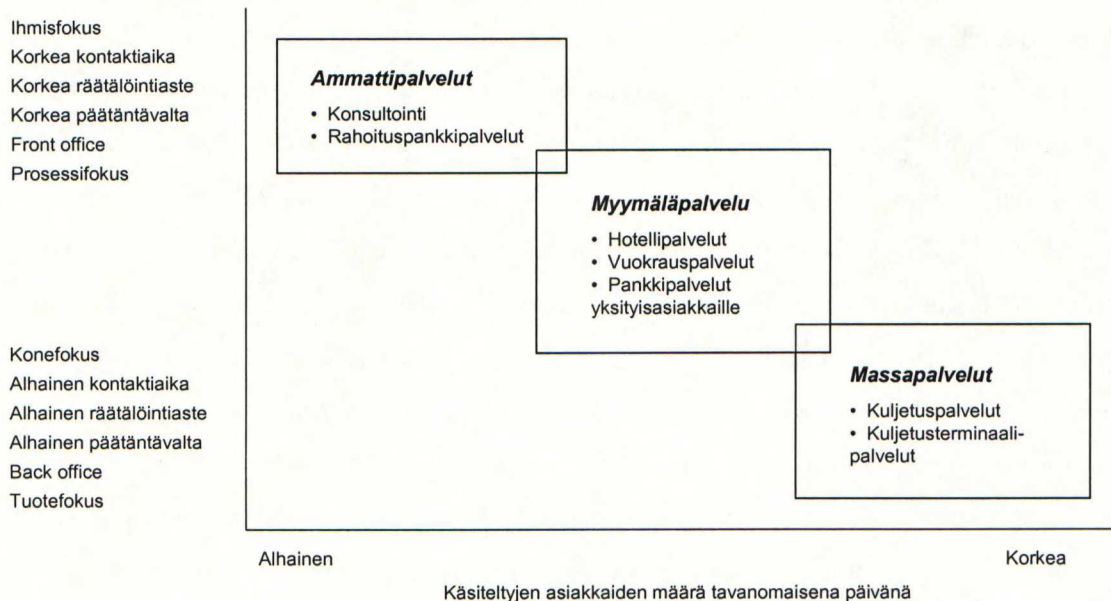
#### 4.3.1 Palveluyksikön operaatiointensiteetti (Silvestro ym. 1992)

Silvestro ym. (1992) ovat kehittäneet matriisin, joka luokittelee palvelut kolmeen eri palvelutyyppiin (Kuva 4-4). He havainnollistavat ja painottavat sitä, että kussakin palvelutyypissä korostuvat erilaiset hallinnolliset, strategiset ja suorituskyvyn mittaukseen liittyvät näkökulmat. Palvelutyyppien tunnistaminen on avuksi, kun halutaan kehittää ymmärrystä samankaltaisten organisaatioiden kohtaamista hallinnollisista kysymyksistä ja haasteista (Silvestro ym. 1992, 73). Ostaja voi paremmin ymmärtää hankittavaa palvelua, kun hän tiedostaa palveluntarjoajien erilaisuuden ja



sen, että erityyppiset palveluprosessit tuovat mukanaan erilaisia haasteita palvelun toteuttamisen suhteen.

Mallin toisena ulottuvuutena on volyymi, eli käsiteltävien asiakkaiden määrä tavanomaisena päivänä. Toisella ulottuvuudella on kuusi eri muuttujaa: henkilö/välinefokus, kontaktiajan pituus, räätälöintiaste, päätäntävällän aste, palvelun tuottama lisäarvo front office/back office sekä prosessifokus/tuotefokus. Silvestro ym. (1992) esittävät, että on olemassa kolmenlaisia palveluprosesseja: massapalvelut, myymäläpalvelut ja ammattipalvelut (Kuva 4-4). Massapalveluja välittävät organisaatiot, joissa on monia asiakastapahtumia, kontaktiaika on rajallinen ja räätälöintiä on vähän. Tarjonta on valtaosin konefokusoitunutta, suurin osa lisäarvoa tuottavasta työstä tapahtuu asiakasrajapinnan ulkopuolella ja asiakaspalveluhenkilöstöllä on vain vähän päätäntävaltaa. Ammattipalveluorganisaatioiden piirteitä ovat vähäinen määrä transaktioita eli liiketapahtumia tai –toimia, korkea räätälöintiaste ja prosessorientoituneisuus. Kontaktiaika on melko pitkä ja suurin osa lisäarvoa tuottavasta työstä tehdään asiakasrajapinnassa, jossa käytetään paljon päätäntävaltaa asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Myymäläpalvelut sijoittuvat näiden kahden palveluluokan välille.



**Kuva 4-4** Silvestro ym. (1992) palvelumatriisi

Käsiteltyjen asiakkaiden määrä ja asiakkaiden kontaktiaika voidaan määrittää melko helposti erilaisten tilastojen mukaisesti. Muut muuttujat ovat sen sijaan luonteeltaan kvalitatiivisia, joten niiden selvittämiseen ja arviointiin tarvitaan toisenlaista lähestymistapaa. Silvestro ym. (1992) ovat omassa tutkimuksessaan käyttäneet Delphi-menetelmää, joka perustuu asiantuntijapaneelin käyttöön. He toteavat, että erityyppisten palveluprosessien tulisi merkitä erilaisten palvelustrategioiden, kontrollien sekä suorituskyvyn mittausten käyttöä. Mallia käytettäessä tulee huomioida se, että esitetyissä palveluprosesseissa saattaa käytännössä olla myös päällekkäisyyttä.

#### 4.3.2 Palveluprosessi/palvelupaketti –matriisi (Kellog & Nie 1995)

Kellog ja Nie (1995) ovat esitelleet palveluprosessi/palvelupaketti -matriisin (*service process/service package*), joka tunnetaan nimellä SP/SP matriisi. Palvelukehyksen tarkoituksena on edistää strategista ajattelua palvelujen suhteen (Kellog & Nie 1995, 323). Palveluntuottajat voivat käyttää matriisia palvelustrategian kehittämisessä. Ostajat puolestaan voivat mallin avulla paremmin ymmärtää erityyppisten palvelutarjoajien vahvuuksia ja kyvykkyyksiä.

Nimensä mukaisesti matriisin ulottuvuudet ovat palvelukokonaisuuden rakenne sekä palveluprosessin rakenne (Kuva 4-5). Matriisin vasempaan yläkulmaan sijoittuvat hyvin räätälöidyt ja ainutlaatuiset palvelupaketit, joiden toteuttamisessa asiakkailla on merkittävä osuus. Tällaisia ovat esimerkiksi konsultointipalvelut, joissa konsultit toimivat asiantuntijoina. Liikuttaessa lävistäjällä alemmas palvelupaketit ovat vähemmän räätälöityjä. Vaihtoehtoja on edelleen useita, mutta valikoima on rajoitetumpi. Palveluprosessi sallii tai vaatii yhä jossain määrin asiakkaan vaikutusta ja osallistumista. Yliopistot ja korkeakoulut tarjoavat tyypillisesti tällaisia palveluja. Niiden asiakkaalla eli oppilaalla on tietty valinnanvapaus esimerkiksi pääaineen tai kurssien suhteen. Kun valinta on tehty, asiakkaan vaikutus vähenee ja hänen täytyy esimerkiksi käydä luennoilla tiettyyn ennalta määrättyyn aikaan. Kun lävistäjällä kuljetaan edelleen alemmas, palvelupaketista tulee standardoitu ja valinnanvapaudesta rajoitettu. Asiakkaan vaikutusvalta palveluprosessin suhteen on alhainen. Tälle sijainnille tyypillinen palvelu on esimerkiksi pakettitoimitus. Asiakkaalla on vain muutamia vaihtoehtoja pakettien toimitusaikojen, kokojen ja painojen suhteen. Kontaktit palveluntuottajan kanssa ovat vähäisiä ja ne voidaan tavallisesti hoitaa myös puhelimitse.



Palveluprosessin rakenne	Palvelupaketin rakenne			
	Ainutlaatuinen	Valikoiva	Rajoitettu	Yleinen
Asiantuntijapalvelu	<div>Konsultointi</div> <div>Korkeakoulutus</div> <div>Pakettitoimitus</div>			
Palvelumyymälä				
Palvelutehdas				

**Kuva 4-5** Kellog ja Nie (1995) palvelumatriisi

Matriisin tarkoituksena on edistää ja lisätä strategista ajattelua palvelujen suhteen. Saman toimialan palvelut voivat sijoittua eri tavalla matriisissa, mikäli niiden tarjoamat palvelupakettien rakenteet ja asiakkaan vaikutusasteet ovat palveluprosessissa erilaisia. Kellog ja Nie (1995, 328) myöskin toteavat, ettei palveluntarjoajan asema matriisissa ole staattinen. Mikäli sijainti esimerkiksi palvelupaketin suhteen muuttuu palvelun differoinnin ja räätälöinnin myötä, tulisi myös palveluprosessin rakenteen muuttua vastaavalla tavalla. Vaikka tehokkaat palvelupaketin ja palveluprosessin rakenteen yhdistelmät sijoittuvatkin yleensä matriisin lävistäjälle, mallin käytössä on tiedostettu myös se, että lävistäjän ulkopuolellakin sijaitsevat ratkaisut voivat olla elinvoimaisia.

#### 4.3.3 Asiakaspalvelumatriisi (Collier ja Meyer 1998)

Collier ja Meyer (1998) ovat kehittäneet matriisin (Kuva 4-6), jonka avulla palveluorganisaatiot voivat valita sopivan palvelusysteemin sen mukaan, minkä luonteista palvelua asiakkaat haluavat (Collier & Meyer 1998, 1223-1224). Malli auttaa myös ostajaa ymmärtämään asiakkaan palvelukokemusta ja palvelusysteemien ominaisuuksia, mikä on hyödyksi mietittäessä millainen palvelu vastaa tarvetta ja millaista palvelua on tarjolla.

Matriisin molemmilla akseleilla on kaksi kriteeriä. Pystyakselin kriteerit ovat asiakaspolkujen lukumäärä ja kontrollointiaste. Asiakaspolkujen lukumäärällä tarkoitetaan niiden polkujen tai reittien lukumäärä, jotka asiakas voi valita siirtyessään palvelusysteemin läpi palvelun aikana. Kontrollointiaste viittaa johdon kontrollointiasteeseen palvelusysteemissä. Vaaka-akselin kriteereinä

toimivat asiakkaan päättävällän ja vapauden aste päätettäessä palvelun käytön aktiivisuutta sekä toistettavuuden aste.

<div> <div>Asiakkaan tarpeiden ja toiveiden täyttäminen</div> <div>Palvelusysteemin ominaispiirteet</div> </div>	<div> <div>Asiakas haluaa paljon vapautta ja päätösvaltaa</div> <div>Ainutlaatuinen, kertaluonteinen palvelutapahtuma</div> </div>	<div> <div>Asiakas haluaa kohtuullisesti vapautta ja päätösvaltaa</div> <div>Alhainen tai kohtuullinen toistettavuus</div> </div>	<div> <div>Asiakas haluaa vähän vapautta ja päätösvaltaa</div> <div>Korkea toistettavuus</div> </div>
	<div> <div>Useita vaihtoehtoisia asiakaspolkuja</div> <div>Alhainen kontrollointiaste</div> </div>	<div>Asiakkaan reitittämä palvelu</div>	
<div> <div>Kohtuullisesti vaihtoehtoisia asiakaspolkuja</div> <div>Kohtuullinen kontrollointiaste</div> </div>	<div>Yhdessä reititetty palvelu</div>		
<div> <div>Rajoitettu määrä asiakaspolkuja</div> <div>Korkea kontrollointiaste</div> </div>			<div>Tarjoajan reitittämä palvelu</div>

**Kuva 4-6** Collier ja Meyer (1998) palvelumatriisi

Collier ja Meyer (1998) määrittelevät kolme asemaa matriisin lävistäjällä, jotka kuvaavat useimpia palveluja. Asiakkaan reitittämät palvelut tarjoavat asiakkaalle laajan vapauden valita monista vaihtoehtoisista reiteistä palvelusysteemissä. Tällaisia ovat esimerkiksi puistot, museot ja kuntokeskukset, joissa asiakas voi siirtyä prosessissa omaan tahtiinsa ja valita välittömään tarpeeseensa parhaiten sopivia palvelutilanteita. Yhdessä reititetyissä palveluissa asiakkaalla on valittavana kohtuullinen määrä palvelusysteemin reittejä. Tyypillisiä palveluja ovat esimerkiksi laki- ja lääkäripalvelut sekä golfkentät. Tarjoajan reitittämässä palveluissa asiakas on rajoitettu seuraamaan pientä määrää vaihtoehtoisia reittejä palvelusysteemin läpi. Esimerkiksi makeis- tai pankkiautomaatteja käyttäessään asiakkaalla on vain muutamia tai yksi mahdollinen tapa saada haluamansa palvelu, eikä paikalla ole palveluntuottajaa opastamassa asiakasta prosessin läpi.



#### 4.3.4 Palvelustrategiamalli (Apte & Vepsäläinen 1993)

Palvelustrategiamalli antaa käsitteet ja menetelmän, joiden avulla voidaan kuvata ja analysoida palvelujen laatua ja tuottamista sekä osoittaa palvelujen kehittämissuunnat (Kuva 4-7, Apte & Vepsäläinen 1993, 53). Malli toimii apuna palveluhankinnoissa, sillä sen avulla hankkija voi luokitella palveluntuottajat tai palvelut tarkoituksenmukaisen vaihtoehdon löytämiseksi. Palvelustrategiamallissa palvelut luokitellaan neljään päätyyppiin asiakkaiden tarpeiden ja asiakassuhteen kiinteyden mukaan seuraavasti (Kuva 4-7, Haapanen & Vepsäläinen 1999, 121):

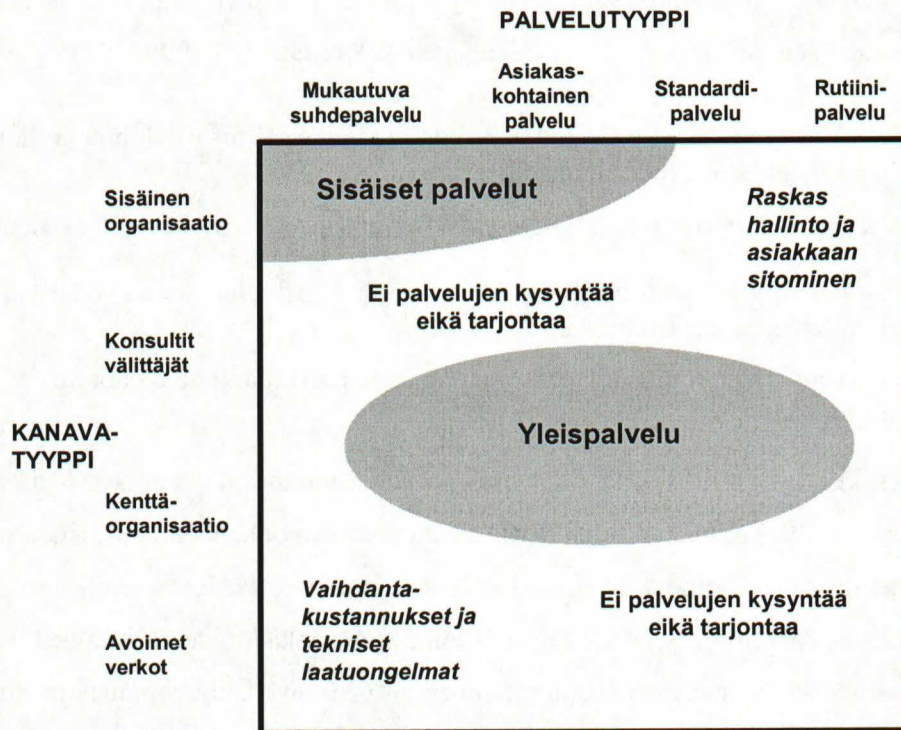
1. *Mukautuva suhdepalvelu*: pitkäjänteisiä, ennalta vaikeasti määriteltäviä ja tilannekohtaisia tehtäviä voidaan hoitaa luottamuksellisesti.
2. *Asiakaskohtainen palvelu*: räätälöityä palvelua ja sitä vastaava kestävä asiakassuhde.
3. *Standardipalvelu*: yleisesti määriteltä monipuolista palvelua, joka ei edellytä kiinteää henkilökohtaista asiakassuhdetta.
4. *Rutiinipalvelu*: yksinkertaista tapahtumapohjaista palvelua, joka tapahtuu määrämuotoisena.

Asiakassuhteen kiinteyden tulisi olla sidoksissa palvelun monimutkaisuuteen. Mitä monimutkaisempaa palvelu on, sitä kiinteämpi tulisi myös asiakassuhteen olla. Yksinkertaisissa palveluissa ei ole tarkoituksenmukaista holhota asiakasta, sillä sen avulla ei saavuteta etuja vaan kasvatetaan vain kustannuksia. Palvelu on yksinkertaista silloin, kun asiakas tietää täsmälleen mitä haluaa ja vaihtoehtoja on vähän. Vastaavasti monimutkainen palvelu on tilannekohtaista ja riippuu useasta etukäteen vaikeasti arvioitavasta tekijästä (Hautamäki ym. 1990, 48).

Palvelukanava puolestaan käsittää ne pysyvät järjestelyt ja resurssit, joiden avulla palveluksi määriteltä tilanmuutos on mahdollista (Hautamäki ym. 1990, 45). Kanavat ovat erilaisten organisaatioiden ja niiden välisten tietojärjestelmien muodostamia kokonaisuuksia, joista palvelustrategiamatriisissa voidaan erottaa seuraavat neljä päätyyppiä (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 123):

1. *Sisäinen organisaatio*: asiakas järjestää palvelun itse.
2. *Konsultit ja välittäjät*: toiminta perustuu erikoisosaamiseen ja joustaviin tietojärjestelmiin (esimerkiksi suunnittelutoimistot, vakuutusbrokerit ja sijoitusneuvojat).
3. *Kenttäorganisaatio*: konttorien, myymälöiden tai toimipisteiden työntekijöitä tukevat työasemaverkot.
4. *Avoimet verkot*: toiminta perustuu itsepalveluun ja organisaatioiden väliseen tietojen vaihtoon (esimerkiksi internet).

Näiden päätyyppien välillä on käytännössä useita välimuotoja (Hautamäki ym. 1990, 54). Kenttäorganisaatio voi esimerkiksi olla keskitetty tai maantieteellisesti hajautettu, ja avoimien verkkojen kautta itsepalvelu voidaan toteuttaa kotona, työpaikalla tai virastoissa olevien päätteiden avulla. Erilaiset palvelukanavat voivat toimia myös rinnan keskenään kilpailevina tai toisiaan täydentävinä.



**Kuva 4-7** Yleispalvelu palvelustrategiamallissa (mukaillen Haapanen & Vepsäläinen 1999, 124)

Haapasen ja Vepsäläisen (1999, 119-120) mukaan palvelujen kehityksessä on nähtävissä kaksi vaihetta, yleispalvelun käyttö (Kuva 4-7) ja palvelujen eriytyminen. Yleispalvelu syntyy usein erioikeuksien tai monopolien suojassa, mutta siihen ovat taipuvaisia kaikki oman kenttäorganisaation kautta toimivat yritykset. Hautamäki ym. (1990, 75) toteavat yleispalvelulla olevan neljä ominaista piirrettä: pyrkimys kaikenkattavaan palvelu- ja tuotetarjontaan, eräänlaiseen ”kokonaispalveluun”, asiakassuhteiden kehittymättömyys, jakelukanavan monoliittisuus sekä integroitu, sisäinen tietojärjestelmä, niin sanottu ”yhden luukun periaate”. Yleispalvelun perusajatuksena on toimittaa yhtenäisiä palveluja laajalle asiakaskunnalle mittakaavaetuja hyödyntäen, mutta se on

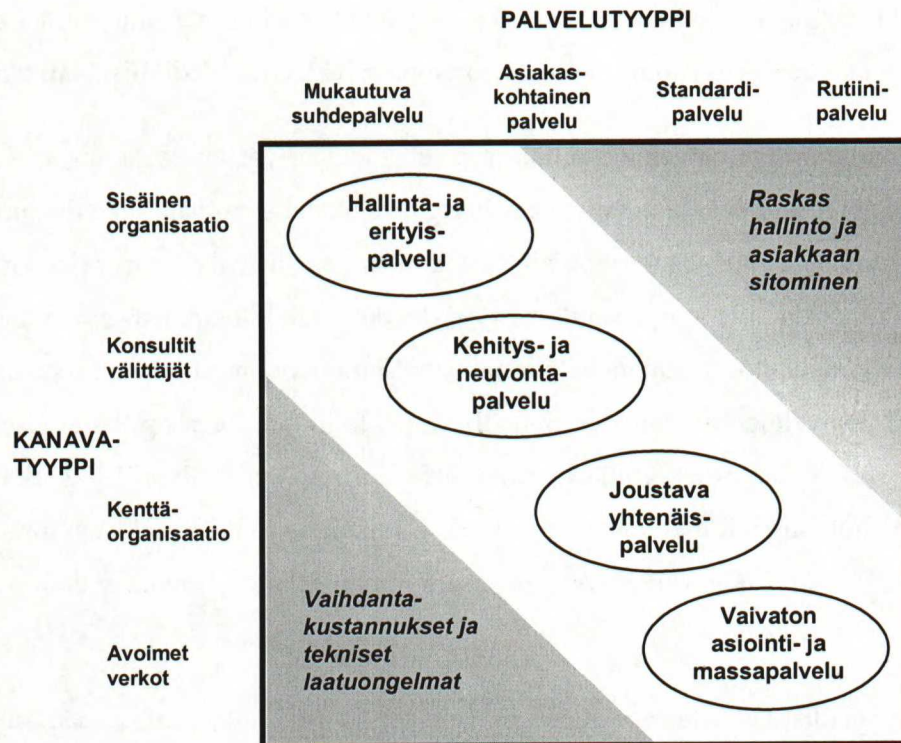


tuonut mukanaan monia ongelmia. Hautamäen ym. mukaan niitä ovat muun muassa jäykkyys, muuttumisen hitaus sekä kyvyttömyys ottaa huomioon asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita.

Palvelustrategia tarkoittaa palvelun sisällön ja jakelukanavan yhteensovittamista, ja yhteensopivuuden mittana pidetään sitä, kuinka tehokas tietty jakelukanava on halutun palvelun toimittamiseen (Hautamäki ym. 1990, 45). Arvioinnin lähtökohtana on siis palvelutapahtumien kokonaistehokkuus, jolloin asiakkaiden tarpeet tulevat tyydytetyksi mahdollisimman hyvin käytettyjen resurssien avulla ja tuotanto- ja vaihdantakustannusten summa on minimissään. Esimerkiksi yksinkertaisten massapalvelujen tuottaminen on kallista, jos toimittamiseen osallistuu useita kenttäorganisaatioita ja asiantuntija- ja välittäjäportaita (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 124). Myös asiakkaiden turha holhous voi muodostua ongelmaksi, mikäli se johtaa asiakkaan omatoimisuuden vähenemiseen. Tämän takia yleispalvelu on usein varsin tehoton, minkä seurauksena palvelut ovat kehittyneet (Kuva 4-8).

Palvelustrategiamallissa sovitetaan yhteen palvelutapa ja palvelukanava, ja sen kautta voidaan määritellä palvelukanavien sopivuus erityyppisten asiakastarpeiden tyydyttämiseen (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 129). Tällaisen palveluanalyysin avulla voidaan paremmin ymmärtää myös erilaisia hankintatarpeita. Malli osoittaa, että tehokkaat palvelut sijoittuvat matriisiin lävistäjälle (Kuva 4-8). Tämä pätee erityisesti tietointensiivisiin aloihin, kuten pankki- ja vakuutusalaan, mutta analogia julkishallinnon palveluihin on myös perusteltua (Hautamäki ym. 1990, 60). Geneeriset palvelut ovat seuraavat (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 129-130):

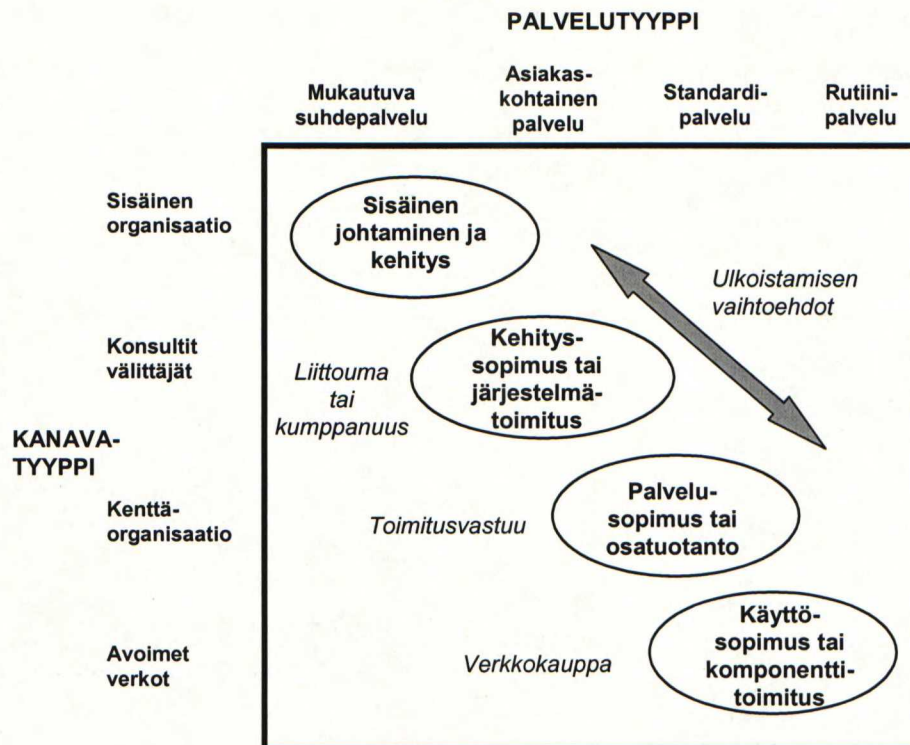
1. *Hallinta- ja erityispalvelut*: kiinteä asiakassuhde toteutetaan asiakasorganisaation sisällä (esimerkiksi yrityksen sisäinen yksikkö).
2. *Kehitys- ja neuvontapalvelut*: asiakaskohtaisia palveluja tarjoavat erikoistuneet ammattilaiset (esimerkiksi konsultointi, suunnittelu ja järjestelmien integrointi).
3. *Joustavat yhtenäispalvelut*: kenttäorganisaatio toimittaa standardoituja palveluja (esimerkiksi tilauksen tai luottihakemuksen käsittely, varastotoimitukset).
4. *Vaivattomat asiointi- ja massapalvelut*: suhteellisen yksinkertaisia rutiinipalveluja tarjotaan avointen tietoverkkojen kautta (esimerkiksi tilaukset tai kyselyt internetissä).



**Kuva 4-8** Tehokkaat geneeriset palvelut palvelustrategian mallissa (mukaillen Haapanen & Vepsäläinen 1999, 130)

Lävistäjän yläpuolelle sijoittuvat palvelut ovat yksinkertaisia, mutta niiden tuottamiseen käytetään suhteellisen moniportaista tai erikoistunutta kanavaa (Hautamäki ym. 1990, 61). Tällöin moniportaisen jakelukanavan tuoma hyöty on pieni, sen kustannuksia on vaikea perustella ja asiakasta vain sidotaan turhaan samalla, kun resursseja käytetään tehottomasti. Lävistäjän alapuolella olevat palvelut ovat sen sijaan monipuolisia, ja toimittamisen kanavakustannukset ovat alhaiset. Ongelmana ovat kuitenkin palvelun riskit, sillä palvelun toimittaminen itsepalveluna johtaa helposti virheisiin sekä alhaiseen laatutasoon, ja parhaatkin ratkaisut ovat liian teknisiä ja vaikeaselkoisia. Palvelustrategiamallin lävistäjälle sijoittuvat palvelut ovat sen sijaan tehokkaita, ja niille on myös kullekin määritettävissä ulkoistetulle palvelulle sopiva hankintatapa (Kuva 4-9).





**Kuva 4-9** Yritysten välisten ostopalvelujen luokittelu ja kehittyneet hankintatavat (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 156)

Toimitusvastuupalvelulla jokapäiväiset, palveluhenkilön läsnäoloa vaativat palvelut voidaan antaa niihin erikoistuneiden organisaatioiden hoidettaviksi. Toimitusvastuupalvelulla, esimerkiksi tarvikevaraston hoito tai matkajärjestely, tarkoitetaan standardipalvelua, jonka toimittaja järjestää oman henkilöstönsä ja järjestelmiensä avulla sopivissa tiloissa (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 273-274). Tällöin voidaan hyötyä suuren mittakaavan eduista, henkilöstön koulutuksesta ja saatavuudesta sekä järjestelmien kehittämisestä, ja toiminnasta tulee aidosti asiakas- ja käyttäjälähtöistä (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 157). Kumppanuutta ja liittoumaa käytetään usein synonyymeina kuvaamaan pitkäntähtäimen yhteistyötä. Kumppanuus merkitsee samaan vertikaaliseen ketjuun kuuluvien organisaatioiden pitkäaikaista, luottamuksellista sitoutumista. Sen kautta pyritään useimmiten parantamaan tehokkuutta ja palvelujen laatua yhteistyöllä, laskemaan kustannuksia sekä kehittämään uusia, innovatiivisia ratkaisuja toimitusketjussa vertikaalisesti. Liittouma puolestaan kuvaa sellaista vapaaehtoista horisontaalista suhdetta, jossa toimitusketjun

samassa vaiheessa olevat osapuolet sitoutuvat esimerkiksi yhteiseen hankintaan, teknologiaan tai palveluihin mittakaavaetujen hakemiseksi (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 159, 271-272).



## **5 Palveluhankinnan työkalujen hyödyntäminen valtionhallinnossa**

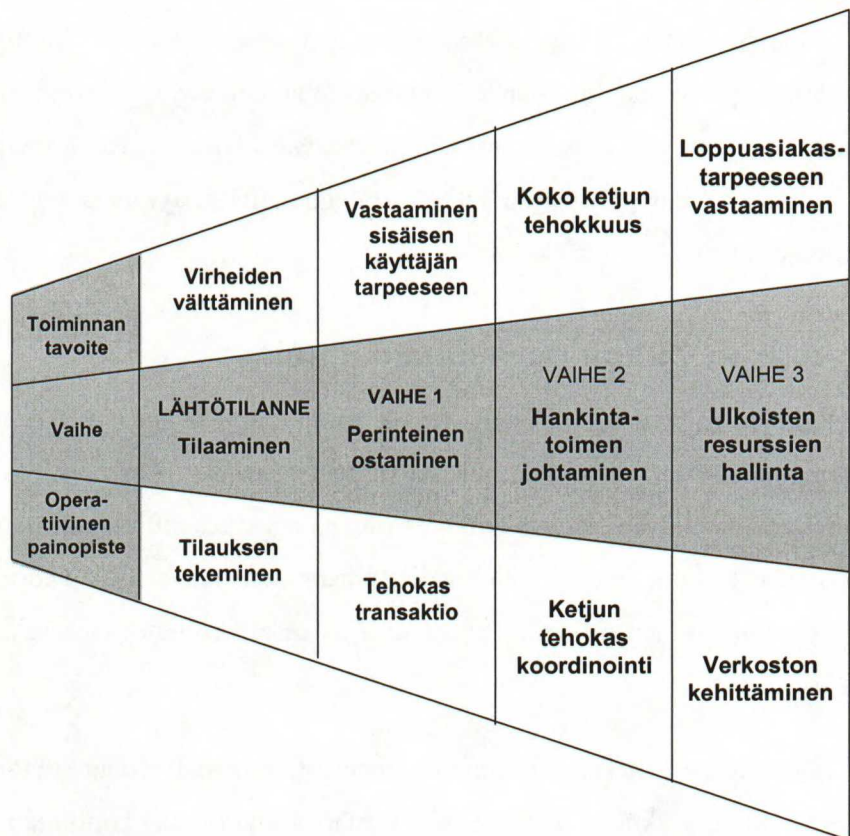
Valtion palveluhankinnoissa on tarpeellista käyttää palvelujen tunnistamiseen kehitettyjä malleja, sillä kuten edellä todettiin, palveluhankintojen kehittämisessä ja tehostamisessa on olennaista ymmärtää millaisia palveluja hankitaan ja missä määrin ne eroavat toisistaan. Tässä luvussa käsitellään edellä esitettyjen menetelmien, erityisesti palvelustrategiamallin, käyttöä ja soveltamista valtionhallinnon hankintatoimeen.

### **5.1 Kehitysportaikko valtion palveluhankinnoissa**

Valtion palveluhankintojen nykytilan analysoiminen ja ymmärtäminen on tärkeää, kun pyritään muuttamaan sen roolia passiivisesta ja operatiivisesta strategisemmaksi. Koskisen ym. (1995) ostotoiminnan laajenevaa toimenkuvaa esittävää mallia voidaan soveltaa valtionhallintoon lisäämällä kehitysportaikkoon sen 1. vaiheen edelle uusi vaihe, tilaaminen (Kuva 5-1). Tällöin portaikko antaa suuntaviivoja hankintatoimen nykytilanteesta, asteittaisesta kehittämisestä sekä vaiheittaisesta etenemisestä.

Valtion palveluhankintojen tämänhetkistä tilannetta kuvaa se, ettei palveluhankinnoille ole kaikissa tarkastelluissa hankintayksiköissä asetettu minkäänlaisia tavoitteita. Toiminta painottuu tilaamiseen ja päämääränä saattaa käytännössä olla se, että hankinnat saadaan suoritettua virheettömästi ja hankintoihin varattu budjetti saadaan käytettyä. Perinteiseen ostamiseen siirtymistä voisi valtionhallinnossa kuvata esimerkiksi se, että palveluhankinnoissa keskitytään lähinnä operatiivisen tehokkuuden lisäämiseen. Perinteisen ostamisen vaiheessa asiakkaan tarpeeseen vastaaminen saattaa tapahtua ensisijaisesti vasta sitten kun tarve ilmoitetaan. Tällöin ilmaantuneen tarpeen täyttäminen on melko mekaanista, eikä uusia ratkaisuja etsitä aktiivisesti. Yhteistyö muiden hankintayksiköiden kanssa on vähäistä, ja toimittajasuhteet perustuvat pääasiallisesti kilpailuttamiseen. Valtionhallinnossa vaiheelle tyypillinen tehokkuusnäkökulma ei ole vielä kovin korostunut, vaikkakin hankintatoimen kehittämisen tarve on tiedostettu ja ensimmäisiä askeleita otetaan nimenomaan tehokkuuden kehittämisessä. Kun siirrytään kohti hankintatoimen johtamista, voidaan toimittajasuhteita lähteä kehittämään vaiheelle tyypillisellä tavalla, uudenaikaisessa asiakaslähtöisessä ja luottamuksellisessa yhteistyössä. Valtionhallinnossa tämä voi tarkoittaa muun muassa

toimittajakunnan supistamista ja toisaalta syvempää yhteistyötä toimittajien kanssa sekä esimerkiksi neuvottelumenettelyn ja muiden hankintamenettelyjen monipuolista käyttöä.



**Kuva 5-1** Kehitysportaikko valtion palveluhankinnoissa

Viimeiseen vaiheeseen, ulkoisten resurssien hallinta, voi valtion palveluhankinnoissa olla vielä matkaa, mutta se voi toimia kehittämisessä ikään kuin suunnannäyttäjänä. Valtionhallinnossa ei vielä olla näin pitkällä, mutta toisaalta useimmat yrityksetkään eivät vielä ole tässä vaiheessa. Tämä koskee erityisesti palveluhankintoja. Ulkoisten resurssien hallinnasta saatetaan jo puhua eri yhteyksissä, mutta siihen siirtyminen ei tapahdu yhdellä harppauksella, vaan useiden vaiheiden kautta. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei viimeisen vaiheen välttämättä tulekaan olla lopullinen päämäärä. Pitkälti palvelusta riippuu se, kuinka pitkälle ja mihin vaiheeseen ylipäättään halutaan edetä. Verkostohallinnan ja kumppanuuden ei tule olla itsetarkoituksia. Valtionhallinnon osalta kehitykseen vaikuttaa myös lainsäädäntö, ja siirtyminen tilaamisesta ulkoisten resurssien hallintaan edellyttää lainsäädännön kehittämistä. Tämä todennäköisesti tapahtuu luonnostaan,



mikäli lakia pidetään ajantasaisena ja se heijastaa senhetkisiä hankintatoimen vaatimuksia ja käytäntöjä, eikä päin vastoin. Siirtymät vaiheesta toiseen tapahtuvat joka tapauksessa hitaasti.

## 5.2 Mallien hyödyntäminen hankintojen suunnittelussa ja ohjauksessa

**4 K:n malli** toimii lähinnä asiakaslähtöisenä kommunikointivälineenä, toimittajavalinnan ja -arvioinnin työkaluna sekä oman toiminnan suunnittelu- ja arviointikeinona. Mallia voidaankin käyttää apuvälineenä oston kehitysvaiheissa, mutta se ei kuitenkaan vastaa valtionhallinnon palvelujen luokittelua koskeviin tarpeisiin. **ABC-analyysin** kaltaisilla volyymiperusteisilla malleilla voidaan puolestaan selvittää hankinta-arvoltaan merkittävimmät palvelut, mutta ne eivät huomioi palvelujen tai toimittajien strategista eriarvoisuutta, joten niiden avulla ei voida tarkastella valtion palveluhankintoja tästä näkökulmasta.

**Ostosalkkuanalyysi** sopii lähinnä sellaisiin tilanteisiin, joissa hankitaan keskenään hyvin eriytyneitä palveluja. Sen avulla ei voida tarkastella tietyn valtionhallinnossa hankittavan palvelulajin alla olevia erilaisia palvelutyyppisiä, kuten kuljetuspalvelujen tapauksessa kuriiripalveluja ja erikoisosaamiseen painottuneita logistiikkapalveluja. Gelderman ja van Weele (2002) ovat arvostelleet mallia siitä, ettei se ohjaa millään tavalla strategisia liikkeitä niin sanotun ostosalkun sisällä. He ovat lisäksi tuoneet esille muitakin ongelmia ja vastaamattomia kysymyksiä, joita ostosalkkuanalyysiin liittyy. Yleisesti ottaen niihin perustuvat päätökset ovat osoittautuneet herkeksi valittujen ulottuvuuksien, osatekijöiden sekä painojen suhteen. Perustavanlaatuisen kysymys on se, kuinka ulottuvuuksia tulisi mitata ja missä määrin. Eri tekijöiden painotus on toteutusprosessin tärkein osa, mutta samalla hyvin subjektiivinen (Olsen ja Ellram 1997, 105). Jos luokkien erottelussa on ongelmia, tällöin myös sekä tuotteiden luokittelusta että suosituksista tulee mielivaltaisia. Lisäksi yhteensopimattomuudet ostajan ja toimittajan kanssa ovat todennäköisiä, mikäli ei huomioida sitä, kuinka toimittaja arvioi tilannetta. Ostosalkkuanalyysiä on käytetty muun muassa Australian Queenslandissa (Queensland Purchasing 2001), ja sitä on sovellettu myös valtion hankintatoimessa käytettävässä tuoteluokittelussa (Valtion hankintatoimen neuvottelukunta 2004).

Collier ja Meyer (2000) ovat tutkineet ja arvioineet tilastollisia analyysejä käyttäen palvelumatriiseja, joita Silvestro ym. (1992), Kellog ja Nie (1995) ja Collier ja Meyer (1998) ovat esittäneet.



Silvetto ym. kuvaaman palvelumatriisin ongelmana on pystysuuntaisen akselin kriteerien moninaisuus. Ei voida varmuudella sanoa, muuttuvatko kaikki kuusi kriteeriä samanaikaisesti. Mallin käyttäjällä saattaa myös olla vaikeuksia tulkita, kuinka käsiteltyjen asiakkaiden määrä auttaa taroituksenmukaisen tason määrittämisessä pystysuoralla akselilla. SP/SP –matriisia on puolestaan kritisoitu siitä, että sen molemmat ulottuvuudet käsittävät asiakkaan vaikutuksen, joten sitä voi olla vaikea tulkita (Collier & Meyer 2000, 709). Mallissa on esimerkiksi määritelty asiantuntijapalvelun sisältävän korkean asiakkaan vaikutusasteen, ja toisaalta ainutlaatuisessa palvelupaketin rakenteessa asiakkaan todetaan omaavan merkittävää harkintavaltaa. Saatujen tulosten perusteella Collier ja Meyerin esittämä malli koettiin tutkitusta kolmesta mallista tilastollisesti merkittävimmäksi. Toisaalta voidaan miettiä, onko valtionhallinnon palveluhankintojen kannalta merkittävää erotella palvelut sen mukaan, kuinka ne on reititetty. Lisäksi voidaan kritisoida mallin soveltuvuutta sellaisiin palveluihin, joissa asiakas ei itse osallistu varsinaiseen palvelun tuottamiseen, kuten esimerkiksi vartiointi- ja turvallisuuspalvelut.

Erilaisten mallien todellista käyttöä ja niistä saatuja kokemuksia on tutkittu hyvin vähän, ja useimmat julkaisut ovat luonteeltaan käsitteellisiä tai kertomuksnomaisia (Geldermann & Van Weele 2003, 209). Useimpia oston menetelmiä voidaan tehokkaasti hyödyntää niiden ominaisuuksiin sopivissa tilanteissa, kunhan pidetään mielessä myös niiden rajoitukset. Tässä yhteydessä voidaan todeta, että palvelustrategiamalli soveltuu hyvin kuvaamaan erilaisia valtionhallinnossa hankittavia palveluja. Malli antaa käsitteet ja menetelmän, joiden avulla voidaan analysoida palveluja ja osoittaa palvelujen kehittämissuunnat. Sitä voidaan tehokkaasti hyödyntää valtion palveluhankinnoissa, sillä se tarjoaa hankkijalle työkalun palveluntuottajien ja palvelujen luokitteluksi.

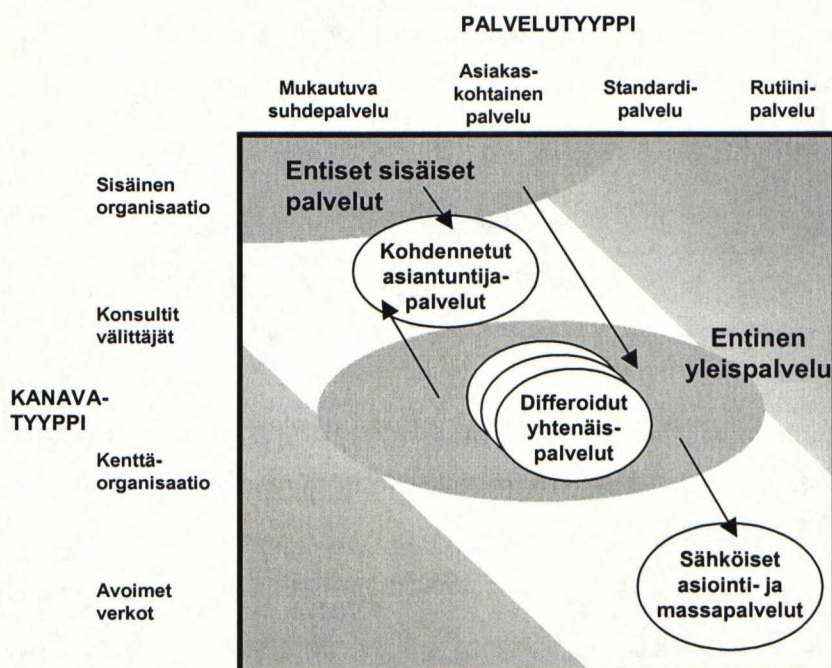
Palvelustrategiamallia sovellettaessa on kuitenkin hyvä huomata, etteivät kaikki palvelut ole yksinkertaisesti palvelutyypikohtaisesti luokiteltavissa, vaan ne voivat sisältää elementtejä useista palvelu- tai kanavatyypeistä. Esimerkiksi jossakin organisaatiossa voidaan hankkia siivouspalvelua, joka on osassa tiloja täysin standardoitua, mutta joissakin tiloissa se saattaa vaatia erityistä räätälöintiä ja asiakaskohtaista palvelua. Haapanen ja Vepsäläinen (1999, 130) toteavatkin, että palvelustrategiamallin lävistäjälle sijoittuvien yleispalvelustrategioiden lisäksi voidaan määritellä niiden erilaisia välimuotoja ja yhdistelmiä. Tarjonta- ja toimitusverkostoissa voidaan määritellä useita erilaisia ja jopa päällekkäisiä palveluja, minkä vuoksi palveluja on vaikea mitata ja arvioi-



da (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 214). Tällainen erikoistuminen parantaa tehokkuutta, ja palvelutarjonnan monipuolistuessa yksittäisiin palvelutyyppeihin voidaan lukea kuuluvaksi aiempaa vähemmän palvelutarjoajia. Asiakkaiden käyttämä palvelutarjoajien määrä kasvaa, ja niin sanottu yleispalvelut ja sisäiset palvelut vähenevät.

### 5.3 Palvelujen erilaisuuden huomioimisen merkitys

Aiemmin palvelutuotantoa hallitsi yleispalvelukonsepti, jossa yhtenäisiä palveluja tarjottiin yhden jakelukanavan kautta. Jakelukanavien ja palvelutarpeiden monipuolistuessa on kuitenkin syntynyt erikoistuneempaa palvelutarjontaa (Kuva 5-2). Tämä kehitys tulisi tiedostaa myös valtionhallinnossa, sillä useissa tapauksissa palveluhankintojen tehostaminen edellyttää, että hankitut palvelut tuotetaan erilaisilla palveluprosesseilla (Inkiläinen ym. 1996, 11).



**Kuva 5-2** Palveluprosessien kehitystrendit (mukaillen Koskinen ym. 1995, 274)

Yksi valtionhallinnon hankintatoimen merkittävistä ongelmista on se, ettei yleistä kehitystä yleispalveluista erikoistuneisiin palveluihin ole huomioitu, vaan saman palvelunimikkeen alla olevia erilaisia palveluja käsitellään yhä samalla tavoin. Esimerkiksi pankkipalveluja käsitellään yhtenä kokonaisuutena, vaikka todellisuudessa pankkiiriliikkeiden, normaalien pankkikonttoreiden ja



verkkopankkien kautta saatavat palvelut ovat hyvin erilaisia. Tämän vuoksi pankkipalveluja on vaikea kokonaisuutena sijoittaa yhteen rajattuun kohtaan matriisia. Samoin esimerkiksi siivouspalvelut voitaisiin jakaa edelleen pienempiin osakokonaisuuksiin, kuten roskakorien tyhjentämiseen, ikkunoiden pesemiseen ja lattioiden vahaamiseen.

### 5.3.1 Hankintatapojen erilaisuus

Ostettavien palvelujen tarkastelu yleispalveluina estää palvelujen tehokkaan ja loogisen käsittelyn palveluhankinnoissa. Tehokkuudella tarkoitetaan muun muassa palvelutyyppin ja palvelukanavan yhteensovittamista siten, ettei esimerkiksi yksinkertaisia massapalveluja tarjota kalliiden asiantuntija- ja välittäjäportaiden kautta. Valtionhallinnossa palvelujen käsitteleminen yleispalveluina johtaa siihen, että hankintayksiköt kilpailuttavat sellaisia palvelukokonaisuuksia, jotka voivat palveluntarjoajan näkökulmasta sisältää hyvinkin erilaisia ja epäloogisia palveluja. Ison ostajan toimintana tämä merkitsee sitä, ettei palveluntarjoaja voi myöskään tarjota tehokkaita kokonaisuuksia ja markkinoiden tehokkuus laskee.

Erilaisten palvelutyyppien tunnistaminen on edellytys palveluhankintojen onnistuneelle keskittämiseksi. Valtiontalouden tarkastusvirasto (2002) pitää hajautuneisuutta yhtenä syynä hankintatoiminnassa ilmenneisiin epäkohtiin, minkä vuoksi yhdenmukaisia palveluja tulisi pyrkiä yhä enemmän keskittämään. VTV onkin tutkinut Hansel Oy:n rakennejärjestelyjä ja yhtiötä osana valtion hankintatoimen strategiaa (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2004). Palvelutyyppien tunnistamisen kautta voidaan paremmin hahmottaa Hanselin roolia, ja sen tulisi myös johtaa erityyppisten sopimusten käyttämiseen ja kilpailuttamisen kriteerien määrittelyyn palvelutyyppin mukaisesti. Palvelun luonne ja toimintaympäristö vaikuttavat merkittävästi siihen, mitkä tekijät ovat palvelujen vertailussa ratkaisevia. Massa- ja standardipalvelut ovat pitkälti toimittajasta riippumattomia, eikä palveluntuottaja tarvitse paljoakaan asiakaskohtaista tietoa. Internet-pankkipalvelujen toteuttamiseen tai matkalippujen hankintaan ei vaikuta asiakkaan toimiala tai muut asiakaskohtaiset erityisominaisuudet. Differoidut palvelut eivät ole kovinkaan toimialariippuvaisia, mutta palveluntarjoajan täytyy tuntea asiakas jollakin tasolla. Esimerkiksi siivouspalvelussa on olennaista tietää, onko siivottava tila laboratorio vai tavallinen työhuone. Asiantuntijapalvelut ovat puolestaan täysin toimittajariippuvaisia, jonka vuoksi toimittajalle tulisi antaa enemmän painoarvoa myös vertailussa.



### 5.3.2 Lainsäädännön ristiriitaisuus

Periaatteessa julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö on ristiriitainen siinä suhteessa, että sen tavoitteena on tehostaa varojen käyttöä ja lisätä palvelujen tehokkuutta (Aalto-Setälä ym. 2003, 21), mutta se ei kuitenkaan edesauta palveluhankintojen tehokasta kilpailutusta. Direktiivit eivät ota millään tavalla huomioon erilaisia palvelutyyppejä, vaan palvelut on jaettu nimikkeittäin kahteen ryhmään, ensi- ja toissijaisiin palveluihin (Aalto-Setälä ym. 2003, 538). Valtiota koskeva hankintalainsäädäntö onkin osaltaan vaikuttanut ja vaikuttaa edelleen yleispalvelujen syntymiseen. Tätä kehityssuuntausta tukee myös sopimuskausien pituus, sillä kilpailutettaessa pitkäkestoisia sopimuksia suurilla ja laajoja palvelukokonaisuuksia tarjoavilla palveluntuottajilla on usein kilpailuetu pienempiin ja tarjonnaltaan erikoistuneempiin palveluntarjoajiin nähden.

Toisaalta hankintalainsäädännön periaatteiden mukaisesti palveluja ei tulisi niputtaa toimittajalle epätyypillisiin kokonaisuuksiin. Kuten edellä mainittiin, palvelujen käsitteleminen yleispalveluna johtaa kuitenkin siihen, että valtion palveluhankinnoissa kilpailutetaan hyvin erilaisia palveluja sisältäviä palvelukokonaisuuksia. Tämä johtaa yhä enemmän siihen, että tarjouspyyntöihin voivat vastata pääosin vain sellaiset isot toimijat, joiden palvelutarjonta on riittävän kattava vastaamaan monenlaisiin asiakastarpeisiin. Tällöin markkinat voivat vinoutua siten, että pienet toimijat häviävät ja palvelutarjonta monopolisoituu. Lisäksi jää toteutumatta se hankintalainsäädännön periaate, jonka mukaan valtionhallinnon hankintatoimen tulisi luoda kilpailua.

### 5.3.3 Tehokkaat palvelukokonaisuudet kilpailutuksessa

Palvelujen yhdistely hankinnoissa ei sinänsä ole ongelma, mikäli se toteutetaan tarkoituksenmukaisesti. Tällä hetkellä valtionhallinnossa kilpailutettavat palvelukokonaisuudet ovat epätarkoituksenmukaisia, minkä vuoksi hankittavia palveluja ei periaatteessa voida puhtaasti sijoittaa mihinkään palveluluokkaan. Kunkin palvelulajin sisällä on sekä transaktiopalveluja että yleispalveluja. Valtion palveluhankinnoissa olisi syytä pohtia, tulisiko palvelut niputtaa uudella tavalla siten, että palvelujen eriytyminen huomioidaan ja palvelut kilpailutetaan palvelutyypin mukaisissa ryhmissä. Tällöin ennen erillisinä pidettyjä palveluja yhdistettäisiin yhden tuottajan alaisuuteen. Esimerkiksi samantyyppisiä kiinteistönhoitoon liittyviä palveluja voitaisiin kilpailuttaa yhtenä kokonaisuutena.



Tällaisten tehokkaiden palvelukokonaisuuksien löytäminen on tarpeellista, sillä valtionhallinnossa odotukset palveluntarjoajia ja palvelukokonaisuuksia kohtaan ovat kasvamassa ja palveluntarjoajilta halutaan ostaa yhä suurempia ja kattavampia kokonaisuuksia. Toisaalta perinteisiin palveluihin halutaan enenevässä määrin lisätä uusia ja innovatiivisia lisäpalveluja. Mikäli tällaisia kattavia palvelukokonaisuuksia ei kilpailuteta niiden luonteen ja palvelutyypin mukaisesti, saadaan siirtyä takaisin niin sanottuun yleiseen palveluun. Toisaalta palvelutuotantoratkaisut voivat tulevaisuudessa perustua yhä enemmän esimerkiksi jonkinlaisiin toimittajaverkostoihin. Tällöin ostaja voisi hankkia laajan kokonaispalvelun yhdeltä verkostolta, jonka sisällä palvelun tuottaminen on jaettu pienempiin kokonaisuuksiin siten, että jokaisesta osakokonaisuudesta vastaa siihen erikoistunut palveluntarjoaja.

### 5.3.4 Markkinatilanteen huomioiminen

Tarkoituksenmukaisten kokonaisuuksien kilpailuttaminen ja palvelujen erilaisuuden huomioiminen vaikuttaa myös markkinatilanteeseen. Perinteisesti valtionhallinnossa ei ole kiinnitetty merkittävästi huomiota siihen, millainen vaikutus hankinnoilla on markkinoihin. Tämä näkökulma olisi tärkeää tiedostaa erityisesti isoissa ja keskitetysti kilpailutettavissa hankinnoissa. Suurten palvelukokonaisuuksien kilpailutuksissa pienten tarjoajien resurssit eivät välttämättä riitä hankinnan suorittamiseen, jolloin ne sulkeutuvat kilpailun ulkopuolelle. Hintojen painaminen liian alas tai toistuva yhden suuren toimittajan valinta johtaa pienempien kilpailijoiden kaatumiseen, jolloin seuraavalla kierroksella tarjoajia ei enää olekaan yhtä paljon. Saman kuvion toistumisessa on vaarana hintojen nousu ja lopulta monopolisoituminen. Tämä voidaan huomioida ja estää hankintaprosessissa esimerkiksi siten, ettei kilpailuteta yhtä laajaa yleispalvelua, vaan kilpailutettava palvelu jaetaan pienempiin, myös toimittajien kannalta tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin. Kilpailutuksissa tulisi myös varata mahdollisuus jakaa palvelu useammalle toimittajalle.

Myös valtionhallinnon hankintojen tekeminen markkinahintoja kalliimmalla on ongelmallista. Kovin pienet kertahankinnat saattavat johtaa siihen, että volyymietujen puuttuessa hinnat nousevat suhteellisen korkeiksi. Usein hankinnan tuottava elinkeinoala ei hyödy korkeammasta hinnasta lainkaan, sillä näkymätön tukiraha siirtyy osittain yksityisille ostajille kilpailullisilla markkinoilla, ja osittain se menetetään tehottomassa tuotannossa. Tämän seurauksena kyseinen toimiala alkaa rakenteeltaan muodostua liian monista ja liian pienistä yrityksistä (Finsinger 1988, 69-70).



Pienten kertahankintojen tapauksessa tulisikin miettiä yhteishankintojen mahdollisuutta. Tällä hetkellä Hansel toteuttaa yhtä vaihtoehtoista toimintamallia valikoimalla kilpailutuksen kautta 3-5 tarjoajaa, joiden kanssa asiakas voi tehdä sopimuksen.

Palvelujen erilaisuuden tiedostaminen on tärkeää myös siksi, että kilpailun merkitys korostuu eri tavalla erityyppisissä palveluissa (Hautamäki ym. 1990, 52). Yksinkertaisissa palveluissa kilpailu on hyväksi, sillä usean toimittajan vertailu pitää sekä myynti- että tuotantokustannukset kurissa. Monimutkaisissa palveluissa taas liika kilpailu synnyttää vaihdantakustannuksia ja laaturiskejä, ja voi siten olla vain haitaksi. Koskinen ym. (1995, 20) muistuttavat myös siitä ankaran kilpailuttamisen haittapuolesta, että se pyrkii lyhytaikaisiin etuihin ja luo helposti esteitä yritysten väliselle yhteistyölle. Tämän vuoksi palveluntarjoajiin ei pidä suhtautua vihollisina.

Palvelujen kilpailuttaminen epätarkoituksellisina kokonaisuuksina saattaa myös lisätä palvelujen ristiin subventointia. Tuotteiden ja asiakkaiden ristisubventio on yksi yleispalvelun tunnusmerkkejä (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 215). Ristisubventiossa voimavaroja siirretään toimialalta toiselle. Jos hyvin erilaisia palveluja hankitaan yhdessä, palveluntarjoaja voi palvelupaketin sisällä myydä yhdentyypistä palvelua alihinnalla ja kompensoida tappiot korottamalla toisen palvelutyyppin hintaa yli sen yksikkökustannusten. Tällöin kilpailu voi vääristyä ja yleinen markkinatilanne kärsiä. Yleispalvelu johtaa myös toimialan markkinaosuuskilpailuun, jolloin kustannukset kasvavat ilman olennaista palvelutason paranemista (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 215).

### 5.3.5 Jatkuvuus ja sopimuskauden pituus

Yleispalvelujen kilpailuttaminen vaikuttaa epäedullisesti myös palvelutuotannon jatkuvuuteen. Jos kilpailutukset tehdään laajoina palvelukokonaisuuksina, palveluntarjoajaksi valikoituu usein yksi iso toimija. Tällöin muut, etenkin pienemmät palveluntarjoajat ovat huonommassa asemassa, sillä pienillä toimijoilla ei välttämättä ole mahdollisuutta tarjota riittävän laajaa palveluvalikoi-  
maa. Palveluntarjonnalla ei ole jatkuvuutta, ja esimerkiksi henkilöstöä saattaa vaihtua vanhalta toimittajalta uudelle kilpailutuksen seurauksena.

Samanlainen vaikutus voi olla myös pitkillä sopimuskausilla. Palvelusopimuksia tehtäessä tulisi-  
kin huomioida palvelun luonne. Luvussa 3 käsiteltiin palvelustrategiamallin yhteydessä erilaisille palveluluokille soveltuvia hankintatapoja, joita voidaan soveltaa myös valtionhallinnossa. Suomen hankintalainsäädäntöön tai hankintadirektiiveihin ei sisälly ehdotonta tai tarkoin määriteltyä

aikarajoitusta hankintasopimusten kestoajalle (Lindfors 2004, 38-39). Pitkiä sopimuksia saatetaan valtion palveluhankinnoissa pitää perusteltuina siksi, että kilpailutus on vaativa prosessi. Sopimusten pituudessa tulisi kuitenkin huomioida palvelutyypin. Asiakaskohtaisissa palveluissa, kuten atk-palveluissa, pitkäaikaiset puitesopimukset ovat perusteltuja suurten vaihdantakustannusten ja laaturiskien vuoksi, sillä asiakkaan tarpeen oppiminen ja keskinäisen luottamuksen rakentaminen vie aikaa (Hautamäki ym. 1990, 52). Standardipalveluissa, joissa markkinat voivat muuttua nopeasti ja hintatason vaihtelu on suurempaa, tulisi palvelusopimuksista tehdä kestoaltaan lyhyempiä.



## 6 Palveluhankintakartoituksen keskeiset tulokset

Haastatteluissa oli havaittavissa, että joissakin palveluhankintoihin liittyvissä asioissa esiintyi tietämättömyyttä tai väärinymmärrystä, mihin osaltaan vaikuttaa hankintalainsäädännön monimutkaisuus ja vaikeaselkoisuus. Mikään ei tällä hetkellä estä hankintayksikköä tekemästä kumppanuussopimusta yhden toimittajan kanssa (Lindfors 2004, 38). Useissa haastatteluissa kuitenkin todettiin, ettei kumppanuutta olla edes ajateltu sen lainvastaisuuden vuoksi. Yksityisellä sektorilla kumppanuuksille ei ole minkäänlaisia aikarajoituksia, mutta valtionhallinnossa kumppanuushankkeet tulee kilpailuttaa tietyin väliajoin.

Useammissa tapauksissa hankintayksiköt noudattivat erityistä varovaisuutta syrjimättömyyden periaatteen vuoksi. Lindfors (2004, 60 ja 61) korostaa kuitenkin, että silloin kun hankintatointa ohjaavat ensisijaisesti hankinnan kohteeseen liittyvät tekijät, hankintatarpeen täyttäminen laatuvaatimukset huomioiden kokonaistaloudellisesti edullisimmalla ja kustannustehokkaimmalla tavalla, on kysymys syrjinnästä harvoin aiheellinen. Hankintayksikön intressissä on hankkia nimenomaan tarpeisiinsa parhaiten soveltuva hyödyke, ja tällöin rationaalisesti toimiva hankintayksikkö tarkastelee tarjoajia yksinomaan hankintatarpeen täyttämistä silmällä pitäen, eikä tarjoajia aseteta eriarvoiseen asemaan. Tämän vuoksi Lindforsin mukaan on perustellumpaa keskittää huomio pääasiassa julkisten varojen tehokkaaseen käyttöön lainsäädännön asettamien muodollisuuksien sijaan.

### 6.1 Valtion palveluhankintojen kehitys

Konkreettisemman ja laajemman kokonaiskuvan saamiseksi valtion palveluhankintojen nykytilasta haastattelututkimuksen keskeisiä tuloksia on seuraavaksi käsitelty teoriassa esitetyn kehitysportaikoon kautta. Useissa hankintayksiköissä ollaan selkeästi tilaaminen-vaiheessa, sillä palveluhankinnoille ei ole välttämättä asetettu todellisia tavoitteita. Haastatteluissa tavoitteiksi mainittiin esimerkiksi palvelun hankkiminen, palvelun takaaminen ja laillisuus. Lähtötilanteessa olemista kuvaa myös ajattelutapa, jonka mukaan ”ihanne olisi, että palveluntarjoajan kanssa tavattaisiin kerran kolmessa vuodessa, kaikki vain sujuisi hyvin”.

Osa haastatteluista hankintayksiköistä on perinteinen ostamisen vaiheessa, keskittyen lähinnä palveluhankintojen operatiivisuuteen. Haastatteluissa esimerkiksi mainittiin pyrittävän ”byrokratisen



vaivan minimointiin” tai siihen, että saadaan ”oikea palvelu oikeaan aikaan ja paikkaan oikealla hinnalla”. Kuten perinteiselle ostamiselle on ominaista, useimmissa virastoissa sisäisen käyttäjän tarpeeseen vastataan ensisijaisesti vasta sitten kun tarve ilmoitetaan. Tavallisesti tarve täytetään mekaanisesti ilman uusien ratkaisujen aktiivista etsimistä. Kuten edellä todettiin, yhteistyö muiden hankintayksiköiden kanssa on vähäistä.

Muutamissa hankintayksiköissä oli jo havaittavissa hankintatoimen johtamisen piirteitä. Yhdessä virastossa vaaditaan toimittajilta yhä enemmän erityisosaamista, mikä on yksi 2. vaiheen ominaispiirteistä. Eräässä hankintayksikössä toimittajaa käytetään ”vähintään sparraajana”. Toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä, joka lähenee kumppanuutta, ja toimintasuunnittelupalaverit ovat hyödyllisiä molemmille osapuolille. Myös toisessa virastossa rakennetaan kumppanuushankkeissa pitkälle vietyä yhteistyötä molemmin puolin. Haastattelussa kuitenkin mainittiin, että tarkoituksena on ”puristaa sopimuskauden aikana kaikki hyöty irti”. Tämä on asenteena ja ajatuksena kumppanuusperiaatteiden vastaista, ellei tarkoituksena ole hyödyn molemminpuolinen tavoittelu.

Olennaista palveluhankintojen kehittämisen kannalta on, että kukin hankintayksikkö voi esitetyn mallin kautta tiedostaa sen vaiheen, missä se tällä hetkellä on, sekä miettiä kuinka seuraavaan vaiheeseen voidaan siirtyä. Erityisen tärkeää tämä on niille yksiköille, jotka ovat lähdessä mukaan valtion hankintatoimen kehittämisen pilottihankkeisiin (Valtion hankintastrategian tiedotustilaisuus 30.3.2004). Yksityiskohtaisia käytännöntason toimenpidesuosituksia on oikeastaan mahdollonta edes esittää, ellei tiedetä missä ympäristössä ja millaisessa tilanteessa palveluhankintoja tällä hetkellä toteutetaan.

## **6.2 Palvelustrategiamallin soveltaminen**

Valtion hankintatoimityöryhmän muistiossa (1998, 2) hankintatoimen kehittämisen on todettu vaativan tuotteiden ja palvelujen analyysiä. Valtion palveluhankintojen kehittämisen kannalta onkin olennaista analysoida hankittavia palveluja ja tunnistaa palvelujen erilaisuus, sillä palveluhankintaa ei voida kehittää yleisesti yhdellä ainoalla sapluunalla. Hankittavien palvelukonseptien tarkasteleminen samojen periaatteiden mukaisesti toimii myös perustana muun muassa yhteisille hankinnoille. Tässä osiossa sovelletaan palvelustrategiamallia tarkasteluihin palveluihin. Mallin soveltaminen toimii esimerkkinä siitä, kuinka teoriassa esitettyjä työkaluja voidaan hyödyntää



valtion palveluhankintojen analysoinnissa. Tutkimuksessa on tarkasteltu erityisesti seuraavia palveluja:

1. Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut
2. Painatuspalvelut
3. Työterveyspalvelut
4. Siivouspalvelut
5. Ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut

Kyseiset palvelut on valittu tarkastelun kohteeksi siksi, että ne ovat eri hankintayksiköissä melko samankaltaisia ja siten helposti vertailtavissa eri hallinnonaloilla. Ne ovat luonteeltaan toistuvia palveluja, joten hankintaprosessin kehittämisen merkitys korostuu kertaluontoisia hankintoja enemmän. Koska kyseessä on melko pitkälti standardoidut palvelut, niiden analysoinnin kautta voidaan antaa toimenpidesuosituksia valtion palveluhankintojen kehittämiseksi. Esimerkiksi ATK-palvelut ja niiden hankinta ovat siinä määrin monimutkaisia ja yksikköspesifejä, että yleistettävien johtopäätösten tekeminen niiden tarkastelun kautta olisi ollut huomattavasti epävarmempaa.

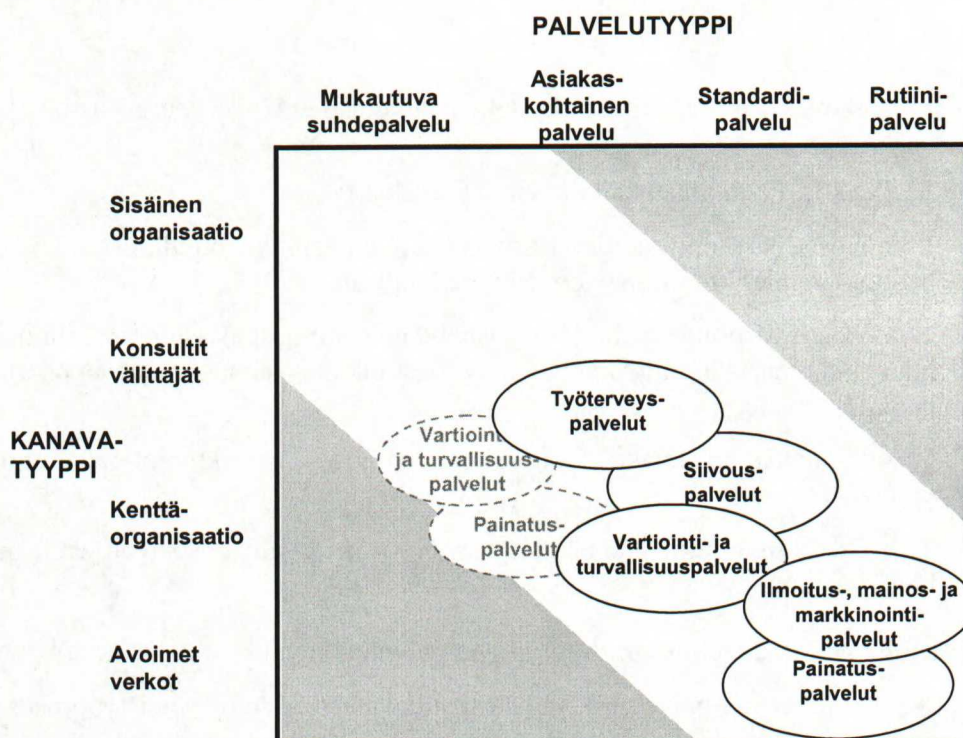
Haastatelluissa hankintayksikössä viittä tarkasteltua palvelua hankitaan seuraavasti:

- 12 yksikössä hankitaan kaikkia viittä palvelua
- 1 yksikössä vartiointi- ja turvallisuuspalvelujen hankinta on ulkoistettu, ja ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalveluja ei ole lainkaan
- 1 yksikössä vartiointi- ja turvallisuuspalveluja, siivouspalveluja sekä ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalveluja ei hankita ulkoa, vaan ne hoidetaan omalla henkilökunnalla
- 5 hankintayksikköä totesi, että ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut ovat hyviä pieniä
- 2 yksikössä mainittiin, että osittain vartiointi- ja turvallisuuspalvelujen hankinnan hoitaa valtioneuvosto

Yleisesti ottaen monet haastatellut virastot pyrkivät palvelun kuvauksessa huomioimaan sekä tekni-  
sen laadun kuvaamisen että palvelun käytöstä haluttavan hyödyn ja yhteistyöprosessin kuvaami-  
sen. Eräässä virastossa todettiin, että tekniseltä laadulta vaaditaan riittävää minimitasoa, minkä  
jälkeen muut seikat tulevat kuvaan mukaan. Useimmissa hankintayksiköissä tarkasteltujen palve-

lujen kuvauksessa painottuu kuitenkin selkeästi teknisen laadun kuvaaminen. Tämän koettiin helpottavan palvelun toteutumisen valvomista, koska palvelua suorittava ihminen tietää kuinka palvelu toteutetaan. Esimerkiksi siivouspalveluissa on hyvin yksiselitteistä määritellä, että roskakorit tulee tyhjentää kaksi kertaa viikossa. Ainoastaan muutamissa virastoissa korostetaan selkeästi enemmän palvelun käytöstä haluttavaa hyötyä, kuten siivouspalveluissa tiettyä vaadittua puhtaustasoa. Yhteistyöprosessin ja hyödyn kuvaamisen koettiin painottuvan palvelujen henkilösidonnaisuuden vuoksi, jolloin ammattitaidon, käyttäytymisen ja kohteliaisuuden merkitys on suuri.

Haastattelujen pohjalta voidaan päätellä, että tarkasteltavat palvelut ovat useimmissa hankintayksiköissä luonteeltaan standardipalveluja. Joitakin palvelukohtaisia eroja on kuitenkin havaittavissa. Painatuspalvelut koetaan useimmiten teknisesti kuvattavaksi palveluksi, kun taas työterveyspalveluissa korostuu muihin verrattuna erityisen paljon haluttavan hyödyn ja yhteistyöprosessin kuvaus. Tämän perusteella painatuspalvelut voidaan sijoittaa matriisissa alhaalle oikeaan laitaan, ja työterveyspalvelut sijoittuvat muihin tarkasteltuihin palveluihin nähden ylimmäksi matriisin lävistäjälle (Kuva 6-1). Palvelujen sijoittelu perustuu haastattelujen kommentteihin ja vastauksiin.



**Kuva 6-1** Tarkasteltavat palvelut palvelustrategiamallissa



Teknisen laadun kuvaamisen painottuminen tarkasteltavissa palveluissa viittaa siihen, että kyseessä on melko rutiininomaiset ja standardoidut palvelut. Palvelun käytöstä haluttavan hyödyn ja yhteistyöprosessin kuvaaminen korostuisi todennäköisesti enemmän, jos kyseessä olisivat asiakaskohtainen palvelu tai kiinteä palvelusuhde. Tässä yhteydessä täytyy kuitenkin huomioda, että painottumisen taustalla voi olla muitakin syitä. Yksi syy teknisen kuvauksen korostumiseen voi olla myös siinä, että hankintoihin käytettävä aika ja resurssit ovat liian vähäisiä. Tällöin palveluhankinnasta haluttavaa hyötyä ei niinkään huomioda. Toisaalta yhä enemmän siirrytään toiminnalliseen kuvaukseen rutiini- ja standardipalveluissakin, mikä antaa palveluntarjoajalle mahdollisuuden toteuttaa palvelu eri tavoin. Tästä esimerkkinä on edellä mainitut siivouspalvelujen puhtausastomäärittelyt.

Myös muut, esimerkiksi palvelutyyppiä koskevien haastattelukysymysten vastaukset tukevat edellä esitettyjä havaintoja ja palvelujen sijoittamista palvelustrategiamalliin kuvan 6-2 mukaisesti. Pääasiallisesti tarkasteltavat palvelut koetaan sellaisiksi rutiini- tai standardipalveluiksi, jotka ovat joko yksinkertaisia tai monipuolisia mutta yleisesti määriteltyjä toimenpiteitä. Eräässä hankintayksikössä todettiin, että useimmat palvelut ovat räätälöidympiä kuin kollegavirastoissa, koska kyseisen viraston toiminta asettaa erityisiä vaatimuksia esimerkiksi salassapidolle tai siisteystasolle. Muutamissa yksiköissä tietyt palvelut, kuten painatuspalvelut, vartiointi- ja turvallisuuspalvelut sekä ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut, koettiin muista poiketen räätälöidyiksi. Esiin tulleet poikkeamat on kuvassa esitetty vaaleammalla ja katkoviivoin. Yleisesti ottaen tarkastelluissa viidessä palvelussa ei koeta tuotantoresurssien siirrettävyydessä olevan suuria ongelmia, mikä myös osoittaa niiden olevan suhteellisen standardoituja tai rutiininomaisia. Tavallisimmin siirtyminen palveluntuottajasta toiseen koettiin helpoimmaksi painatuspalveluissa ja vaikeimmaksi työterveyspalveluissa.

Haastattelussa keskityttiin erityisesti kysymyksiin, jotka pyrkivät enemmänkin palvelutyyppin kuin kanavatyyppin tunnistamiseen. Silti haastatteluissa tuli ilmi seikkoja, jotka tukevat hyvin tarkasteltujen viiden palvelun sijoittamista palvelustrategiamalliin edellisen kuvan mukaisesti myös kanavatyyppin suhteen. Esimerkiksi painatuspalvelujen tuottamisen nähtiin kehittyneen yhä enemmän sähköistetyksi. Painatuspalvelut ovatkin sellaisia luonteeltaan, että ne voidaan hoitaa täysin avoimien verkkojen kautta. Tarkasteltujen palvelujen asiakassuhteet koetaan kestäviksi, mutta



luonteeltaan lähinnä tekniseksi yhteydenpidoksi ja yhteistyöksi. Vain muutamissa yksiköissä korostettiin kiinteitä henkilökohtaisia suhteita sekä kumppanuudenomaista, tiivistä kehitysyhteistyötä. Lisäksi palvelutuotantoresurssien siirrettävyys kertoo paljon myös kanavatyyppistä; avoimissa verkoissa palvelun toimittajasta toiseen siirtyminen on huomattavasti yksinkertaisempaa kuin esimerkiksi konsulttien ja välittäjien tapauksessa.

Tulokset olisivat todennäköisesti olleet toisenlaisia, mikäli tarkastelun kohteeksi olisi valittu luonteeltaan erilaisia, monimutkaisempia palveluja. Tällöin tulosten yhteensovittaminen ja vertailtavuus eri hallinnonaloilla olisi todennäköisesti ollut huomattavasti vaikeampaa, vaikka joitakin yleisesti päteviäkin johtopäätöksiä olisi voitu tehdä. Esimerkiksi voidaan olettaa, että useimmissa hankintayksiköissä ATK-palvelut ovat luonteeltaan räätälöityä, asiakaskohtaista palvelua.

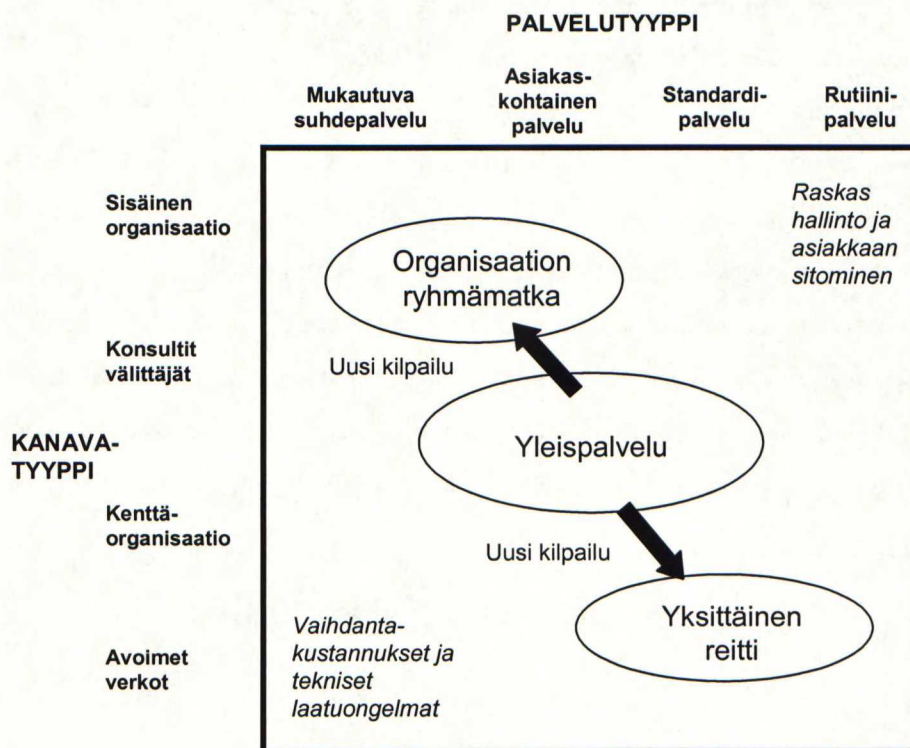
Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että joissakin hankintayksiköissä palvelujen luokittelua ja erilaisten palvelutyyppien määrittelyä ei ole mietitty kovin perusteellisesti. Muutamissa yksiköissä esimerkiksi painatuspalvelut koettiin räätälöidyiksi sen perusteella, että ne ovat yksikölle tärkeää palvelua. Ainoastaan yhdessä virastossa oli selkeästi seikkaperäisemmin pohdittu palvelujen luonnetta ja ominaisuuksia. Kyseisessä virastossa nähtiin, että kaikissa palveluissa on tietty osuus standardoitua palvelua, ja sen lisäksi räätälöintiä. Räätälöintiä ei ehdoin tahdoin haeta, vaan ennemminkin pyritään yksinkertaistettuihin palveluihin.

Useimpien hankintayksiköiden näkemyksen mukaan tarkasteltujen palvelujen tuotantotavat monipuolistuvat tulevaisuudessa. Yleisimpinä muutoksina koettiin uuden tekniikan kehittyminen ja sen roolin korostuminen sekä ulkoistamisen lisääntyminen ja omaan ydintoimintaa keskittyminen. Lisäksi seurantatieto toimittajilta lisääntyy ja palvelukokonaisuuksien sisällä alkaa olla enemmän yhteistyötä palveluntarjoajien välillä. Tarjonta tulee olemaan yhä enemmän verkostotyyppistä, jolloin yksittäiset tuottajat verkostoituvat keskenään. Erilaisiin palvelupaketteihin pyritään liittämään lisää oheispalveluja ja löytämään uusia ratkaisuja palvelujen tuottamiseen. Tätä kautta myös vaatimukset tulevat todennäköisesti kasvamaan. Lisäksi kehityssuuntina nähdään standardoinnin lisääntyminen ja monipuolistuminen, keskittäminen sekä hallinnonalojen yhteistoiminnan tiivistäminen.



## 6.3 Palvelujen eriytyminen

Haastatteluissa tuli selkeästi esille se, että useimmiten palvelut nähdään yhdenmukaisina. Helpos-  
ti esimerkiksi ajatellaan, että kaikki siivouspalvelut ovat keskenään samankaltaisia tilanteesta  
riippumatta. Palveluhankintojen kehittämisen kannalta on kuitenkin tarpeellista tiedostaa, että yhä  
useammin myös perinteisesti yleisesti hoidetut palvelut alkavat eriytyä teoriassa esitetyn mallin  
mukaisesti. Esimerkkinä tästä on lentoliikennepalvelujen kehittyminen (Kuva 6-2). Perinteisten,  
monenlaisia palveluja tarjoavien lentoyhtiöiden rooli on muuttunut, ja markkinoille on tullut uu-  
sia, räätälöityjä palveluja tarjoavia halpalentoyhtiöitä. Tämän seurauksena näiden yleispalveluja  
tarjoavien palveluntuottajienkin pitää todennäköisesti pohtia omaa erikoistumistaan muuttuneen  
kilpailutilanteen myötä.



**Kuva 6-2** Lentoliikennepalvelujen eriytyminen

Valtion palveluhankinnoissa tulisivin huomioida yhden palvelunimekkeen sisällä olevat erilaiset  
palvelut. Esimerkiksi lentoliikennepalvelujen kohdalla Brysselin matkoissa hinta on ratkaiseva  
kriteeri, mutta pidemmillä matkoilla voivat vaikuttaa muutkin tekijät, kuten joustavuus. Brysselin

lennot voidaan ja tulisikin kilpailuttaa eri kriteereillä kuin pidemmät lennot. Standardipalvelut voidaan ostaa myös internetin kautta. Pienemmät lentoyhtiöt voidaan nähdä ikään kuin ”asiantuntijaorganisaatioina”. Eri hintaluokissa tulisi olla palveluhankinnoille eri kriteerit, ja rutiini- ja massatransaktiot pitäisi hoitaa verkon kautta markkinoilla.

Palvelujen eriytymisen myötä palveluvaltaisuus lisääntyy. Myös valtionhallinnon matkustuspalveluja käyttävät asiakkaat voivat hyötyä siitä, että esimerkiksi valtion kilpailuttamille Brysselin lennoille on useampia tarjoajia. Tällöin he saavat käyttöönsä laajemman palvelutarjonnan ilman hintatason nousua. Vaihtoehtoja lentoliikennepalveluissa löytyy runsaasti, sillä Suomesta lähtee ulkomaille joka viikko yli tuhat lento, ja Suomeen rekisteröityjä ulkomaanliikennettä harjoittavia lentoyhtiöitä on kaikkiaan 48 (Erola 2004). Tällä hetkellä tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan ole käytetty, vaan valtion lentomatkat on kilpailutettu siten, että kullakin reitillä on useimmiten ainoastaan yksi palveluntarjoaja. Valtionhallinto tekee kuitenkin yksin Brysseliin noin 25 000 matkaa vuodessa (Jokinen 2004). Ruotsissa käytäntö on erilainen. Siellä valtionhallinnon matkustusta palvelee 11 eri lentoyhtiötä, ja esimerkiksi Tukholma-Bryssel -reittiä hoitaa turistiluokassa kolme eri yhtiötä (Jokinen 2004). Olennaista olisikin palvelutarjonnan eriytymisen tiedostaminen ja tarvittaessa useampien palvelutoimittajien käyttö. Pyrkimyksenä tulisi olla markkinoiden, ei eksklusiivisten palvelujen, luominen. Palveluhankinnoissa on olennaista muistaa erityisesti kaksi asiaa. Ensinnäkin se, etteivät yhden alan palvelut välttämättä ole sama asia ja yksi kokonaisuus. Toiseksi se, että kilpailutuksessa tulisi keskittyä palvelusta haluttavan hyödyn ja lopputuloksen kuvaamiseen siten, ettei palveluntarjoajan käsiä palvelun toimittamisen suhteen sidota.



## 7 Toimenpidesuosituksset

Hankintatoimen kehittämisen edellyttämien voimavarojen suuntaaminen tapahtuu käytännössä usein pienin askelin. Olennaista on saada hankintatoimen tärkeys ymmärretyksi kaikilla hallinnonaloilla. Kuntapuolella tässä ollaan oltu edistyksellisiä esimerkiksi Vantaan kaupungissa, jossa hankinta otetaan vakavasti ja tavoitteena on sen nostaminen ydinosaan tulosalueeksi (Tuisku 2003). Seuraavassa on esitetty yhteenveto toimenpidesuosituksista valtion palveluhankintojen kehittämiseksi (Taulukko 7-1).

**Taulukko 7-1** Toimenpidesuosituksset valtionhallinnon palveluhankintojen kehittämiseksi

Ongelma	Toimenpidesuositus
<b>Organisointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hankintatoimi on hajautunutta</li> <li>- Vastuunjako on epäselvä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Periaatteet tulee yhtenäistää ja yhdenmukaiset palveluhankinnat keskittää</li> <li>- Tulee perustaa tulostavasti vastuutehtäviä</li> </ul>
<b>Ohjaus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hankintatoimen merkittävyyttä ei ole ymmärretty</li> <li>- Ohjeistus on monimuotoista</li> <li>- Data on epätarkoituksenmukaista eikä sitä ole riittävästi</li> <li>- Tulostavoitteet puuttuvat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hankintatoimi pitää integroida osaksi organisaation strategista johtamisprosessia</li> <li>- Hallinnonalojen välistä yhteistyötä tulee lisätä ohjeistuksen luomisessa ja ohjeistusta tulee yhtenäistää</li> <li>- Kokonaiskustannukset pitää selvittää ja tulee luoda tarkoituksenmukainen hankintakustannusten luokittelu</li> <li>- Välillisiä kustannuksia pitää seurata, tulostavoitteet määritellä ja hankintatoimen arvioinnissa tulee käyttää mittareita</li> </ul>
<b>Hankintayhteistyö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virastojen välinen yhteistyö on vähäistä, resurssit/osaaminen ei välttämättä ole riittävää</li> <li>- Palvelujen yleinen standardointi puuttuu</li> <li>- Palvelutarjonta ei ole kehittynyt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyötä ja ryhmähankintoja tulee lisätä (Hansel)</li> <li>- Yhteistyötä palveluntarjoajien kanssa pitää lisätä</li> <li>- Toimittajien välistä yhteistyötä tulee kannustaa</li> </ul>
<b>Hankintaosaamisen ja tietotekniikan hyödyntäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hankintatoimen osaamisvaatimukset ovat korkeita</li> <li>- Byrokratiset vaiheet ovat raskaita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Substanssi- ja hankintaosaamista tulee yhdistää, asiantuntijoiden käyttöä lisätä ja osaamista kehittää jatkuvasti</li> <li>- Sähköisiä ratkaisuja tulee hyödyntää hankintaprosessin vaiheiden yksinkertaistamiseksi</li> </ul>

Edellä on mainittu lähinnä valtionhallinnon hankintatoimeen liittyviä ongelmia, mutta lisäksi on hyvä muistaa, että osa hankintatoimeen liittyvistä ongelmista johtuu myös toimintaympäristöstä. Hankintatoimen ongelmat saattavat johtua myös esimerkiksi tarjoajista, markkinoista, asiakkaista, infrastruktuurista tai lainsäädännöstä.

Seuraavaksi toimenpidesuosituksia käsitellään yksityiskohtaisemmin organisoinnin, ohjauksen, hankintayhteistyön sekä hankintaosaamisen ja tietotekniikan hyödyntämisen näkökulmasta.

## 7.1 Organisointi

Hankintatoimen organisointiin ei ole yksiselitteistä ratkaisua, sillä esimerkiksi hankintojen keskittämisen tai hajauttamisen kannattavuus riippuu pitkälti sekä hankintayksiköstä että hankittavista palveluista. Vaikka joitakin yleisiä suuntaviivoja voidaan vetää, tulee hankintatoimen organisointikysymystä pohtia tapauskohtaisesti. Yleisesti ottaen ministeriöt eivät näe tarkoituksenmukaiseksi ohjata ja säädellä tiukasti virastojen ja laitosten käytännön hankintatoimea. Virastojen hankintapolitiikkojen tulisi kuitenkin olla yhdenmukaisia noudattaen hallinnonalan yhteistä hankintastrategiaa, jotta hankintatoimessa käytetyt periaatteet olisivat yhteneviä. Olennaista on sopia yhteisistä toimintatavoista sekä kehittää virastojen ja hallinnonalojen välistä yhteistyötä luomalla hankintatoimen yhteistoimintamenettelyjä. Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen ja erilaiset hankintapoliittiset linjaukset saattavat aiheuttaa ongelmia, jos yksiköiden hankintaprosesseja halutaan yhdistää tai yhdenmukaistaa.

Hankintatoimen organisointivaihtoehtoina on pidetty perinteisesti keskitettyä, hajautettua tai niiden yhdistelmänä toimivaa organisaatiota. Mikäli palveluhankinta ei vaadi merkittävää virastotai yksikkökohtaista asiantuntemusta, se voidaan hoitaa keskitetysti. Yhdenmukaisissa ja samankaltaisissa palveluhankinnoissa voidaan aikaansaada keskittämishyötyjä, kuten volyymialennuksia ja alhaisempia kokonaiskustannuksia, hankinnan ammattilaisten tietotaidon tehokkaampaa hyödyntämistä ja muiden resurssien vapautumista sekä lisääntyvää luotettavuutta. Valtion hankinnoissa on usein tietty sykli, toisin sanoen tietyt hankinnat toistuvat hankintayksiköissä aina joidenkin vuosien välein. Tämän vuoksi syvällistä hankintaosaamista ei välttämättä pääse muodostumaan, ja tarjoajilla saattaa olla etulyöntiasema paremman tietämyksen ja hankintamaailman tuntemuksen kautta. Kuten haastattelujen pohjalta edellä todettiin, valtion hankinnat ovat tällä hetkellä pitkälti hajautetut. Hankintojen hajautuneisuus ei aina ole ollut suunnitelmallista ja



päämäärätietoista, vaan tilanteeseen on ikään kuin ajauduttu muun muassa hankintojen vastuutoimien puuttuessa. Tästä syystä tulisi ainakin selvittää missä palveluhankinnoissa on mahdollista saavuttaa säästöjä ja muita etuja keskittämisen kautta.

Palvelustrategiamallin avulla erilaisia palveluja voidaan tunnistaa tehokkaasti. Mallia voidaan hyödyntää mietittäessä sitä, mitä hankintoja olisi tarkoituksenmukaista tehdä keskitetysti. Keskitämishyötyjä on saatavissa erityisesti yhdenmukaisissa ja samankaltaisissa palveluhankinnoissa, ja tällaisia ovat etenkin rutiini- ja standardipalvelut. Niissä voidaan potentiaalisesti saada suuret säästöt. Esimerkiksi Deere & Co., joka on yksi maailman tunnetuimmista maatalous- ja rakennuslaitteiden valmistajista, keskitti työhansikkaiden hankinnan (Smock 2001). Yrityksessä käytettiin aiemmin 1,4 miljoonaa dollaria yli 420 erilaisen työhansikasmallin ostamiseen. Keskittämisen avulla käytettyjen työhansikasmallien määrä väheni radikaalisti, toimittajien määrä laski 1675:stä kahteenkymmeneen ja kustannuksissa säästettiin 13 prosenttia. Yhdeksi keskeiseksi kysymykseksi valtionhallinnossa nousee kuitenkin se, kuka maksaa hankintojen keskittämisen kulut ja kuinka iso toimija, jolla on jo riittävät skaalaedut, hyötyy järjestelyistä.

Haastatteluissa tuli selkeästi esille tarve perustaa täysipainoisesti hankintatoimeen keskittyviä vastuutehtäviä sekä mahdollisesti erillinen hankintaorganisaatio. Tähän liittyen kommentoitiin, että ”pitäisi olla joku hankinnoista vastaava, jotta asiat hoituisivat”. Tämä koskee sekä koko valtionhallintoa että yksittäisiä hankintayksiköitä. Tällä hetkellä valtaosassa haastatteluista hankintayksiköitä hankintatoimintaan liittyviä tehtäviä hoidetaan muiden töiden ohella, eikä erityistä hankintayksikköä ole. Tämä taas on osaltaan vaikeuttanut ja hidastanut yhteishankintoja, keskittämistä sekä ohjausta. Hankintayksiköiden tulisikin kiinnittää huomiota tähän kysymykseen ja selvittää sen potentiaalisia vaikutuksia. Erillisen hankintaosaston perustamisen tai hankintavastaavan nimeämisen tarkoituksenmukaisuus riippuu viraston koosta, hankintojen määrästä ja arvosta. Vaikka pienemmissä virastoissa ei nähtäisikään tarpeelliseksi nimetä yhtä, täysipäiväisesti hankintatoimen kehittämisestä ja koordinoinnista vastaavaa työntekijää, tulisi jokaisessa hankintayksikössä kuitenkin selkeästi informoida tuote- ja palvelukohtaisista vastuuhenkilöistä. Hankintayksiköissä tulisi siis olla sellainen henkilö, jolla hankintatoimi on tulosvastuullisena vastuualueena. Valtionhallinnon tasolla hankintatoimen kehittämisestä on osaltaan vastannut vuodesta 2002 asti toiminut neuvottelukunta (Valtiovarainministeriö 2004). Neuvottelukunnan tehtäviin kuuluu muun muassa ministeriöiden ja virastojen välisen hankintayhteistyön kehittäminen, yh-



teistoimintaan liittyvien tehtävien edistäminen sekä hankintatoimen suunnittelu- ja seurantajärjestelmien kehittäminen. Neuvottelukunta on asiantuntijaryhmä, jonka toiminnassa painotetaan strategisten linjausten tekemistä operatiivisen toiminnan ohjauksen sijaan.

Valtion hankintamäärät ja kasvavat tarpeet huomioiden on olemassa tarve hankintatoimen asiantuntijalle, jonka vastuisiin kuuluisi esimerkiksi sisäinen laskenta, datan kerääminen ja analysointi sekä virastojen hankintatoimen seuraaminen eri mittarien valossa. Esimerkiksi Kreikan valtionhallinnossa on erillinen organisaatio (the General Direction of Public Procurement of the General Secretariat of Commerce), joka vastaa valtion hankintatoimen toimivuudesta (Panayiotou ym. 2003, 6). Se on jaettu eri osastoihin, joista jokainen on vastuussa tietyistä, määritellyistä hankinnoista. Lisäksi sisäisessä tarkastuksessa tulisi kiinnittää lainsäädännön tarkastamisen lisäksi huomiota myös hankintatoimen tehokkuuteen.

## 7.2 Ohjaus

Riippumatta siitä, kuinka organisointi käytännössä toteutetaan, on huomattavan tärkeää, että hankintatoimen merkitys tiedostetaan ja siihen panostetaan myös organisaation ylimmillä tasoilla. Viime vuosina sekä liike-elämän että akateemiset julkaisut ovat korostaneet hankinnan organisaatiolle tuomaa arvoa, ja Stanleyn ja Wisnerin (2002, 100) mukaan on selvää, että hankinnan integroiminen osaksi organisaation strategista johtamisprosessia on välttämätöntä. Vaikka yhtenä valtion hankintatoimen kehittämisperiaatteena mainitaan se, että hankintatoimi on luonteeltaan tukitoiminto (Valtion hankintatoimen kehittämishanke 2001, 14), myös valtionhallinnossa tulisi painottaa hankintojen merkitystä.

Ohjeistuksen suhteen tulisi miettiä hallinnonalojen välisen yhteistyön tarpeellisuutta ja muotoja. Tällä hetkellä jokainen hankintayksikkö on vastuussa oman hankintaohjeistuksensa laatimisesta, ja ne ovat myös varsin eritasoisia sisällöltään ja laadultaan. Esimerkiksi useimmilla korkeakouluilla on omat internetsivunsa, jotka opastavat hankinnoissa muun muassa hankintaohjeiden sekä erilaisten tarjouspyyntömallien muodossa (esimerkiksi Vaasan yliopisto 2004, Turun yliopisto 2004 ja Helsingin yliopisto 2004). Tältä osin voidaan pohtia, olisiko valtionhallinnossa tarkoituksenmukaisempaa ja kustannustehokkaampaa tehdä yhteisiä ohjeistuksia yhden tahon, esimerkiksi valtiovarainministeriön toimesta. Tarvetta olisi esimerkiksi yleisen kuvauksen tekemiselle hankintaprosessista, sillä hankintaprosessista ei ole olemassa yhtä yhteisesti määriteltyä kuvausta.



Tältäkin osin hankintayksiköt ovat toimineet itsenäisesti ja tehneet kuvauksen, mikäli ovat nähneet sen tarpeelliseksi. Prosessin kuvauksessakin on tällä hetkellä hankintayksikkökohtaisia eroja, vaikkakin ne ovat yleispiirteiltään samanlaisia. Toisaalta tulisi pohtia, olisiko hankintaohjeistuksen ja -osaamisen avoimempi jakaminen hankintayksiköiden kesken mahdollista ohjauksen yhdenmukaistamiseksi. Tämä luultavasti edellyttää toimiakseen riittäviä kannusteita. Ohjeistusten kehittämistä voitaisiin esimerkiksi rahoittaa tai ohjeistuksen jakamista tukea myöntämällä rahoitusta takautuvasti.

Ohjauksen ja seurannan kannalta oleellista on käytössä olevan datan tarkoituksenmukaisuus ja informatiivisuus. Tällä hetkellä konkreettista dataa valtionhallinnon hankinnoista on ainoastaan liikekirjanpidon muodossa, mikä ei ole hankintatoimen ohjauksen ja seurannan kannalta riittävästi. Esimerkiksi kattava tieto hankintatoimen kokonaiskustannuksista olisi olennaista tulosjohtamisen kehittämiseksi. Julkisen sektorin aiheuttamia kustannuksia ei perinteisesti ole haluttu tarkastella kannattavuuden näkökulmasta (Hautamäki ym. 1990, 135). Tätä on argumentoitu esimerkiksi sillä, ettei julkisten organisaatioiden tavoitteena ole tuottaa voittoa, vaan palvella tai hoitaa viranomaistehtäviä. Tällä argumentilla ei kuitenkaan voida perustella toiminnan tehottomuutta tai resurssien tuhlaamista. Kokonaiskustannusten selvittämiseen sopii perinteistä kustannuslaskentaa paremmin esimerkiksi toimintalaskennan malli, jossa kustannukset kohdistetaan aiheuttamisen mukaan. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää tarkoituksenmukaiseen hankintakustannusten luokitteluun, mikä on olennaista seurannan kannalta. Tällä hetkellä esimerkiksi postipalvelut kirjataan tietoliikennepalvelujen alle, mikä antaa hieman virheellisen kuvan palveluhankintakustannuksista. Tarkoituksenmukaisen luokittelun luominen onkin olennaisen tärkeää. Kirjanpidon kannalta on myös tarpeen selkeästi määritellä, mitä tarkoitetaan tavara- ja palvelukäsitteellä, esimerkiksi käsitelläänkö konttoritarvikkeiden täyttöpalvelua kirjanpidossa tavarana vai palveluna.

Tarkoituksenmukainen kustannusseuranta ja datan kerääminen vaikuttaa myös oston tulostavoitteiden määrittelemiseen. Oston tavoitteena ei tulisi olla pelkästään edullinen ostohinta, vaan vaikuttaminen kaikkiin kustannuksiin (Koskinen ym. 1995, 247). Siksi välillisiä kustannuksia tulee seurata, ja niiden tulisi olla myös mukana ostajan tavoitteissa. Tulostavoitteiden tarkka määrittely on välttämätöntä, jotta hankintatoimi voidaan integroida osaksi organisaation strategista johtamisprosessia, resurssit osataan kohdentaa oikein ja hankintatoimen tehokkuutta osataan arvioida. Hankintatoimen arviointia varten tulisi kehittää mittareita, ja se tulisi nostaa keskeiseksi osa-alu-



eeksi esimerkiksi kehityskeskusteluihin. CAPS Research (2003) on arvioinut hankintatoimea omissa tutkimuksissaan muun muassa seuraavilla mittareilla:

- Hankintojen määrä, prosenttia myynnistä
- Hankintatoimen kustannukset, prosenttia myynnistä
- Hankintatoimen kustannukset, prosenttia hankintamäärästä
- Hankintatoimen kustannukset per hankintatoimen työntekijä
- Hankintatoimen henkilöstön osuus koko organisaation henkilöstöstä
- Hankintojen määrä per hankintatoimen työntekijä
- Keskimääräinen koulutukseen käytetty tuntimäärä per hankintatoimen työntekijä
- Keskimääräinen koulutukseen käytetty rahamäärä per hankintatoimen työntekijä
- Kustannussäästöt, prosenttia hankintoihin budjetoidusta rahamäärästä

Hankintatoimen tulostavoitteita määriteltäessä on hyvä huomioida esimerkiksi Joustien ym. (2003, 13-14) työryhmämuistiossaan *Tulosohjauksen terävöittäminen* esille tuomat ongelmat ja puutteet valtionhallinnon tulosohjauksessa, jotta tulosvastuu ei jää vain teoreettiseksi. Julkaisussa on käyty myös läpi muun muassa tulostavoitteiden yleisiä vaatimuksia, tuloksellisuuden peruskriteereitä sekä tulosten mittaamista ja tunnuslukuja, joten se voi tarvittaessa toimia suunnannäyttäjänä myös hankintatoimen tulostavoitteiden määrittelemisessä.

Erityisesti hankintojen suunnittelu ja arviointi on ollut puutteellista, joten näihin alueisiin tulisi valtion hankinnoissa panostaa enemmän. Tarpeeksi kattava suunnittelu vaikuttaa koko hankintaprosessin menestyksekkääseen toteuttamiseen. Painopisteen tulisikin olla suunnittelussa, sillä muu on tämän jälkeen pitkälti teknistä toteutusta. Arvioinnin kautta saadaan paremmin käsitystä siitä, missä tällä hetkellä ollaan menossa ja mitkä alueet erityisesti kaipaavat tehostamista. Tämä on ensiarvoisen tärkeää palveluhankintojen kehittämisessä.

### 7.3 Hankintayhteistyö

Hankintayhteistyömahdollisuuksien pohtiminen on tarpeellista muun muassa siksi, etteivät yksittäisten hankintayksiköiden omat resurssit tai osaaminen välttämättä riitä hankintojen tehokkaiseen ja asiantuntevaan hoitamiseen. Hankintayhteistyön tiivistäminen onkin olennaista hankintojen kehittämiseksi. Hankintayhteistyötä voidaan edistää usealla tasolla; hankintayksiköiden välillä, ostaja-toimittajasuhteissa sekä toimittajien välillä.



Haastatteluissa ilmeni, että virastojen välistä yhteistyötä on tehty varsin vähän. Kolmella hallinnonalalla mainittiin, että puitesopimuksia on joissakin palveluissa tehty. Hankintayhteistyön ja esimerkiksi Hanselin käytön lisäämisellä voitaisiin kuitenkin saavuttaa tiettyjä etuja. Ryhmähankintojen etuja ovat esimerkiksi ostovoiman lisääntyminen ja edullisemman aseman saavuttaminen toimittajiin nähden sekä hallinnollisten kustannusten keveneminen (Nollet ym. 2003, 2). Sekä pienet että suuret hankintayksiköt voivat saavuttaa hyötyjä hankintayhteistyön kautta. Vaikka suuremmilla organisaatioilla hankinnat olisivatkin niin suuria, ettei niiden ole mahdollista saada merkittäviä alennuksia ostohintoihin yhteishankintojen kautta, voivat nekin saavuttaa toiminnallisia-taloudellisia hyötyjä koko hankintaprosessin ja osaamisen hyödyntämisen yhteistyöllä (Osmonen 1999, 77). Hankintayhteistyön tulisikin keskittyä uusien hankintatapojen kehittämiseen erityisesti niillä alueilla, joilla mahdolliset volyymiedut jäävät pieniksi. Pohdittaessa keskitämistä tulisi erityisesti ottaa huomioon myös yhteinen, kaikkien veronmaksajien etu. Suurten ja pienten hankintayksiköiden liittoutumien kautta voidaan saavuttaa hyötyjä koko valtion näkökulmasta.

Palveluhankintojen kehittämisessä on olennaista kiinnittää huomiota myös palveluntarjoajien toimintaan sekä yhteistyöhön heidän kanssaan. Yhteistoiminta on tärkeää palvelujen määrittelyn parantamiseksi ja erilaisuuden huomioimiseksi. Teknisen laadun parantaminen voi onnistua toimittajayhteistyötä lisäämällä, mutta mikäli halutaan vaikuttaa myös varsinaisen lopputuloksen laatuun, vaatii se monessa tapauksessa panostusta myös palvelutarjonnan kehittämiseen. Tarkastelluista palveluista siivouspalvelut ovat tässä asiassa olleet edistyksellisiä, mutta pidemmälle viety standardoinnin luomista kaivattaisiin muihinkin palveluihin. Valtion hankinnoissa yhteistyötä tarjoajien kanssa varsinaisen hankintaprosessin aikana rajoittaa lainsäädäntö. Tulevaisuudessa tulee mahdollisesti olemaan enemmän edellytyksiä ottaa lain puitteissa palveluntarjoaja huomioon myös hankintaprosessin aikana. Nollet ym. (2003, 3) mukaan organisaatiolla tulisi olla useantyyppisiä toimittajasuhteita riippumatta siitä, millä sektorilla se toimii. Toimittajasuhteet tulisi mukauttaa ja sovittaa haluttuihin tavoitteisiin sekä vallitseviin toimittajamarkkinoihin. Toimittajasuhteiden ja -yhteistyön tulisi myös huomioida palvelutyyppi. Esimerkiksi standardoiduissa palveluissa voidaan todennäköisesti saada paljon toimittajia, eikä tiivis yhteistyö ole samalla tavalla olennaista kuin asiakaskohtaisissa palveluissa.



Stanleyn ja Wisnerin (2002, 99-100) mukaan ostajan ja toimittajan välisellä suhteella on merkittävä vaikutus palvelun laatuun. Kumppanuuden kautta voidaan vaikuttaa laadun lisäksi myös esimerkiksi palvelun hintaan, toiminnan tehokkuuteen ja varmuuteen sekä kehitykseen ja innovaatioihin. Muutamissa hankintayksiköissä pyritäänkin aktiivisesti hyödyntämään toimittajan asiantuntemusta palvelun kehittämisessä ja uusien ratkaisujen etsimisessä. Mikäli esimerkiksi siivousalalla kehitetään uusi tekniikka, jonka avulla palvelun tuottaminen tehostuu, voidaan se ottaa käyttöön kesken sopimuskauden. Laajan toimittajaryhmän ylläpitäminen on kallista, ja se myös hankaloittaa sen hallintaa ja yhteistyösuhteiden kehittymistä. Tästä syystä olisi tärkeä pyrkiä toiminnan kannalta realistiseen toimittajien määrään. Useimmissa hankintayksiköissä toimittajien määrä onkin laskenut tai sitä pyritään määrätietoisesti vähentämään. Toimittajakannan pienentäminen liittyy osaltaan myös keskittämiseen, sillä keskittämisen ja puitesopimusten kautta toimittajien määrää voidaan tehokkaasti laskea. Toisaalta täytyy muistaa, että yhteistyön syvenemisessä on omat riskinsä, joita ovat muun muassa pitkäaikainen sitoutuminen, luottamuksellisten tietojen leviämisvaara ja oman organisaation osaamisen köyhtyminen (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 159). Keskeistä kumppanuudessa onkin luottamus. Ostajan ja tuottajan välinen luottamus sekä toiminnan kriittisten tekijöiden ymmärtäminen korostuu myös palveluhankinnan ajoituksen vaatimuksen vuoksi. Samanaikaisen tuotannon ja kulutuksen hallinta saattaa olla ongelmallista, mikäli tarjonta ja kysyntä eivät ole tasapainossa.

Myös toimittajien välisen yhteistyön ja koordinoinnin tukemisella voidaan vaikuttaa palvelutarjonnan kehittymiseen. Tällä hetkellä yhdessä haastatellussa hankintayksikössä korostetaan erityisesti tarjoajien verkottumisen merkitystä ja alihankintaa. Käytännössä tämä toteutuu useimmissa yksiköissä. Arkipäiväinen esimerkki onnistuneesta, yksinkertaisesta yhteistarjonnasta on pankki-automaatit. Toimijoiden verkottumisen kautta voidaan edistää innovaatiotoimintaa sekä luoda uutta liiketoimintaa.

## **7.4 Hankintaosaamisen ja tietotekniikan hyödyntäminen**

Palveluhankinnat vaativat monipuolista osaamista. Esimerkiksi hankinta- ja kilpailulainsäädännön sekä kilpailuttamisprosessin tuntemus on olennaista, ja lisäksi on hallittava myös erilaisia laadun valvonta- ja seurantajärjestelmiä sekä tunnettava palvelumarkkinoita. Koska osaamisvaatimukset ovat näin monipuolisia, erityisesti isommissa ja monimutkaisemmissa palveluhankinnoissa tulisi yhdistää substanssi- ja hankintaosaaminen sekä käyttää asiantuntijoita. Lainsäädännön



vaativuuden vuoksi yksinkertaisemmissakin hankinnoissa kaivataan usein asiantuntija-apua. Varsinkin niiden kohdalla tulisi kuitenkin miettiä, voidaanko esimerkiksi juristien tai asiantuntijatiimien käyttötarvetta vähentää erilaisilla valmiilla asiakirja- ja sopimuspohjilla.

Merkittävää on myös hankintaosaamisen aktiivinen ja jatkuva kehittäminen. CAPS Research'n (2003) tekemän tutkimuksen mukaan valtionhallinnon organisaatiot käyttävät USA:ssa keskimäärin 17 tuntia ja 675 dollaria vuodessa hankintahenkilöstön kouluttamiseen, kun taas vastaavat, kaikkia toimialoja koskevat keskimääräiset luvut ovat 27 tuntia ja 885 dollaria. Eniten hankintakoulutukseen panostaa tuntimääräisesti raakaöljyteollisuus 54 tunnilla ja rahamääräisesti elintarviketeollisuus 1731 dollarilla. Koulutuksen järjestämisessä ja sen painopistealueiden suunnittelussa voidaan käyttää hyväksi valtiovarainministeriön teettämää osaamiskartoitusta, joka on selvittänyt valtion konsernistrategiassa määriteltyjen kehittämiskohteiden nykytilaa (HAUS 2004).

Tutkijat ovat havainneet, että organisaatioiden väliset tietojärjestelmät voivat merkittävästi edistää hankintaprosessin tehokkuutta (Panayiotou ym. 2003, 2). Vaikka perinteisesti e-hankintaa ja sen hyötyjä, esimerkiksi tuotteiden laatu, varaston kierto ja toimitusaika, on tarkasteltu tavara-hankintojen näkökulmasta, sitä voidaan hyödyntää myös palveluhankinnoissa. Arrowsmith ja Arwel (1998 lähteessä Panayiotou 2003, 4) kuitenkin muistuttavat, että valtionhallinnossa menestyksenkäs siirtyminen perinteisestä hankinnasta e-hankintaan vaatii niiden lukuisten rajoitusten huomioimisen, joita erityisesti lakisääteisyys asettaa.

Perinteisesti julkisella sektorilla tietojärjestelmiä on hankinnoissa hyödynnetty toimittajien analysoinnissa, valinnassa sekä seurannassa. Panayiotou ym. (2003, 3) mukaan e-hankinnan valtionhallinnolle tuomat suurimmat potentiaaliset kustannussäästöt syntyvät kuitenkin todennäköisimmin keskittämisestä johtuvista alemmista hinnoista. E-hankintaa voidaan hyväksikäyttää sekä yksinkertaisemmissa että monimutkaisemmissa palveluhankinnoissa. Yksinkertaisten, rutiinomaisten hankintojen automatisoinnilla voidaan vapauttaa enemmän aikaa tärkeämpien hankintojen hoitamiseen, ja toisaalta monimutkaisemmissa palveluhankinnoissa e-hankinta voi esimerkiksi tukea koko toimitusketjun integraatiota ja kumppaneiden välistä yhteistyötä (Panayiotou ym. 2003, 3). Toimitusketjun integroituminen ja yhteistyön tiivistyminen vaikuttavat toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja ennustamiseen. Mikäli toimittajalla on mahdollisuus esimerkiksi saada ajantasaista tietoa asiakkaan tarpeesta, se voi toimia paremmin ja tehokkaammin sekä reagoida nopeammin asiakastarpeiden muutoksiin. Sopimusten hallinnan avulla voidaan puolestaan



seurata voimassa olevia sopimuksia ja niihin liittyvien ehtojen laukeamista sekä hankintamarkkinoilla tapahtuvia muutoksia (Koskinen ym. 1995, 202). Sähköisten verkkotyökalujen kautta voidaan myös tukea hankintaosaamista ja sen kehittämistä.

Sähköisten hankintaratkaisujen ja -työkalujen käyttöönoton tarpeellisuuteen ja laajuuteen vaikuttaa muun muassa hankintayksikön koko ja hankintamäärä. Tietotekniikkaa voidaan kuitenkin josain määrin hyväksikäyttää palveluhankinnoissa pienemmissäkin virastoissa. Pienissä yksiköissä voidaan esimerkiksi käyttää palveluntarjoajien IT-ratkaisuja. Tämä voisi olla myös yksi palveluntarjoajille asetetuista kriteereistä. Lisäksi voidaan tukea viraston käyttöön soveltuvia kevyitä IT-ratkaisuja, esimerkiksi erilaisia internet-pohjaisia työkaluja. Yksi Pohjois-Irlannin valionhallinnon hankinnoissa havaituista ongelmista on se, että palveluntarjoajat kokevat hankintaprosessiin liittyvän dokumentoinnin raskaaksi ja vaivalloiseksi (Fee ym. 2002, 333). Tiedon toistuvaan dokumentointiin kuluu huomattavasti aikaa. Ongelmaksi saattaa muodostua se, etteivät palveluntarjoajat edes tee tarjoustaan prosessin raskauden ja monimutkaisuuden vuoksi. Yksinkertaisilla sähköisillä ratkaisuilla voidaan helpottaa ja tehostaa dokumentointiprosessia.

Tällä hetkellä EU:lla on menossa eProcurement -hanke, jolla on tarkoitus edistää sähköisten menetelmien käyttöä hankintatoimessa ja tukea uutta lainsäädäntöä. EU on uudistanut julkisia hankintoja koskevia direktiivejä, jotka tulevat asettamaan sähköiset menetelmät tasa-arvoisiksi perinteisten menetelmien kanssa (Koivunen 5.2.2004). Tavoitteena on, että vuonna 2006 tehdään huomattava osa julkisista hankinnoista sähköisesti ja vuoteen 2010 mennessä sähköisten hankintajärjestelmien käyttö on yleistynyt.



## 8 Johtopäätelmät

Valtionhallinto toimii tarjontaketjussa ostajana ja loppukäyttäjänä, ja sen ongelmana on ollut tarjontaketjun ja oman roolin hahmottaminen. Hankinnoissa on perinteisesti keskitytty ostamisen sijaan siihen, että myyjä myy. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin toimittajan ja asiakkaan välistä hankintaprosessia sekä sen kehittämistä ja tehostamista valtion palveluhankintojen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli palvelujen luokittelukriteerien ja -mallien kuvaaminen, valtion palveluhankintojen nykytilan analysoiminen sekä toimenpidesuosituksen antaminen.

### 8.1 Yhteenveto

Ostotoiminnan kehittyessä sen rooli muuttuu passiivisesta ja operatiivisesta strategisemmaksi ja ennakoivammaksi. Tämä tapahtuu usein vaiheittain siirryttäessä perinteisestä ostamisesta hankintatoimen johtamiseen ja ulkoisten resurssien hallintaan. Jotta palveluhankintoja voidaan kehittää ja hankintatoimen kehitysportaikossa edetä vaiheesta toiseen, täytyy ymmärtää millaisia palveluja hankitaan ja kuinka ne eroavat toisistaan, sillä erilaiset palveluhankinnat tulee toteuttaa eri tavalla. Kehitysportaikkaa esittävää mallia sovellettiin valtionhallintoon lisäämällä siihen neljäs vaihe, lähtötilanne. Tätä tilaamisen vaihetta kuvaa esimerkiksi se, ettei palveluhankinnoille ole asetettu todellisia tavoitteita. Joissakin hankintayksiköissä oli havaittavissa perinteisen ostamisen ja hankintatoimen johtamisen piirteitä. Valtion palveluhankinnoissa on vielä matkaa ulkoisten resurssien hallintaan, mutta portaikko antaa suuntaviivoja hankintatoimen asteittaisesta kehittämisestä ja vaiheittaisesta etenemisestä.

Tutkimuksessa käsiteltiin työkaluja ja malleja, joita voidaan hyödyntää palveluhankintojen analysoinnissa. Oston työkaluja ovat 4 K:n malli, ABC-analyysi ja ostosalkkuanalyysi, ja lisäksi palvelujen analysointiin on kehitetty erilaisia matriisimalleja. Esimerkiksi palvelustrategiamallin avulla hankkija voi luokitella palveluntuottajia tai palveluja tarkoituksenmukaisten hankintatapojen löytämiseksi. Mallien käyttöä ja sovellusta arvioitiin myös valtionhallinnon näkökulmasta, sillä valtion palveluhankinnoissakin on tarpeellista huomioida erilaiset palvelutyypit. Tällä hetkellä merkittävä ongelma valtionhallinnossa on niin sanottujen yleispalvelujen kilpailuttaminen. Toisin sanoen saman palvelunimikkeen alla olevia erilaisia palveluja käsitellään samalla tavoin. Ostettavien palvelujen käsitteleminen yleispalveluina estää palvelujen tehokkaan käsittelyn palveluhankinnoissa. Valtionhallinnossa tämä johtaa siihen, että hankintayksiköt kilpailuttavat sel-



laisia palvelukokonaisuuksia, jotka sisältävät palveluntarjoajan näkökulmasta hyvinkin erilaisia palveluja. Ison ostajan toimintana tämä johtaa siihen, ettei palveluntarjoaja voi myöskään tarjota tehokkaita kokonaisuuksia. Palvelutyypin huomioimisella voidaan vaikuttaa lisäksi muun muassa markkinatilanteeseen ja palvelutuotannon jatkuvuuteen.

Valtion palveluhankintojen nykytilan analysoiminen ja ymmärtäminen on tärkeää pyrittäessä muuttamaan sen roolia passiivisesta ja operatiivisesta strategisemmaksi. Kattavan nykytila-analyysin aikaansaamiseksi valtion hankintaorganisaatioissa tehtiin haastatteluja seitsemällä hallinnonalalla: kauppa- ja teollisuusministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, opetusministeriö, puolustusministeriö, sisäasiainministeriö, valtiovarainministeriö ja ympäristöministeriö.

## **8.2 Keskeiset tulokset**

Haastattelujen tulokset osoittavat muun muassa sen, että hankintatoiminta on pitkälti hajautunutta, palveluhankintojen ohjaus puuttuu lähes kokonaan ja suurimmassa osassa virastoja hankintaprosessi ei etene säädösten mukaisesti. Hankintatoimen vastuutehtävät puuttuvat lähes kokonaan, toiminnan sisäisiä kustannuksia ei ole huomioitu ja ainoastaan yhdellä haastatellulla virastolla oli ohjeistus palveluhankintoja varten. Vaikka yleisesti määritelty hankintaprosessi tunnistetaan, sen käytännön toteutuksessa ilmenee usein puutteita. Haastatelluista virastoista yhdeksässä (9/14) prosessia ei vielä tunneta kaikilta osin tai sitä ei toteuteta käytännössä.

Valtion palveluhankintojen tehostamisessa tärkeitä kehittämisalueita ovat hankintojen organisointi ja ohjaus, hankintayhteistyö sekä hankintaosaamisen ja tietotekniikan hyödyntäminen. Palvelustrategiamallin käyttäminen palvelujen luokittelussa on tarpeellista hankintaprosessin kehittämiseksi. Mallin avulla valtionhallinnossa voidaan esimerkiksi tunnistaa sellaisia massa- ja standardipalveluja, joiden keskittäminen olisi olennaista. Valtionhallinnossa tulisi perustaa hankintatoimen vastuutehtäviä, jotka sidotaan tulostavoitteisiin. Tarkoituksenmukainen kustannusseuranta ja sisäinen laskenta ovat välttämättömiä, ja hankintayhteistyötä tulee tiivistää huomioiden valtion etu kokonaisuudessaan. Hankintatoimen kehittämisen edellyttämien voimavarojen suuntaaminen tapahtuu käytännössä usein pienin askelin. Olennaista on palveluhankintojen kehittämisen tärkeyden ymmärtäminen sekä päämäärätietoinen eteneminen kohti kehityksen seuraavia vaiheita.



Yksi työn merkittäviä kontribuutioita on valtion palveluhankintojen nykytilan kartoittaminen, sillä vastaavaa tarkastelua ei ole aikaisemmin tehty. Olennaista palveluhankintojen kehittämisen kannalta on myös sellaisten työkalujen esittäminen, joiden avulla hankintayksiköt voivat arvioida nykyisen kehitysvaiheensa sekä miettiä kuinka seuraavaan vaiheeseen voidaan siirtyä. Yksityiskohtaisia käytännöntason ratkaisuja voidaan miettiä vasta sitten, kun tiedetään missä ympäristössä ja millaisessa tilanteessa palveluhankintoja tällä hetkellä toteutetaan.

### **8.3 Jatkotutkimusaiheet**

Valtionhallinnon palveluhankintojen jatkotutkimus on erityisen tärkeää, sillä useilla hallinnonaloilla tukipalveluja kootaan yhteen ja niiden keskittämismahdollisuuksia selvitetään. Tavoitteena on esimerkiksi erilaisten palvelukeskusten perustaminen. Varsin todennäköisesti kehitys jatkuu siten, että näiden palvelujen tuottaminen viedään markkinoille. Tällöin palveluhankintaosaaminen ja sen kehittäminen korostuu. Tärkeää olisi edelleen tutkia valtionhallinnon hankintaprosessin kehittämistä huomioiden lainsäädäntö ja sen vaatimukset. Valtionhallinnon hankintojen osalta tulisi tutkia muun muassa hankintojen organisointia esimerkiksi keskittämisen ja Hanselin roolin näkökulmasta.

Yksi jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää, mikä osuus valtion hankinnoilla on kunkin palvelutoimialan hankinnoista ja millä tavalla se huomioidaan tai tulisi huomioida palveluhankinnoissa. Tämä vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka paljon markkinoihin vaikutetaan toiminnalla. Valtion hankinnoissa on tärkeää ymmärtää kilpailutuksen vaikutukset markkinoiden kehittymiseen, minkä vuoksi valtionhallinnon vaikutusta palvelutarjontaan ja sen kehittymiseen tulisi tutkia.

Tässä tutkimuksessa on puhuttu muun muassa palvelujen ulkoistamisesta ja muista verkostoyhteiskunnan piirteistä. Vaikka nykyään usein puhutaan tietoyhteiskunnasta ja virtuaalipalveluista, monet reaali-prosessitkaan eivät vielä ole täysin selkeitä ja ymmärrettyjä. Tämän vuoksi olisi tärkeää keskittyä palvelu- ja verkostoyhteiskunnan reaali-prosessien tutkimiseen.

## Lähteet

### Lait ja asetukset

Laki julkisista hankinnoista 23.12.1992/1505, [www.finlex.fi/linkit/ajansd/19921505](http://www.finlex.fi/linkit/ajansd/19921505), [15.4.2004].

Asetus kynnysarvot ylittävistä tavara- ja palveluhankinnoista sekä rakennusurakoista 29.5.998/380, [www.finlex.fi/linkit/sd/19980380](http://www.finlex.fi/linkit/sd/19980380), [15.4.2004].

### Muut lähteet

Aalto-Setälä, I., Aine, A., Lehto, P., Petäjäniemi-Björklund, A., Stenborg, M. & Virtanen, P. (2003) *Kilpailulait ja laki julkisista hankinnoista*, Tietosanoma Oy, Pieksämäki, 784 s.

Apte, U.M. & Vepsäläinen, A.P.J. (1993) "High tech or high touch? Efficient channel strategies for delivering financial services", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 2, No. 1, pp. 39-54.

Netra (2004), Budjettitalouden kirjanpito vuodesta 1998 alkaen, [www.netra.fi](http://www.netra.fi), [7.4.2004].

Burnes, B. & Anastasiadis, A. (2003) "Outsourcing: a public-private sector comparison", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 355-366.

CAPS Research (2003) *Report of Cross-Industry Standard Benchmarks*, November 2003.

Collier, D.A. & Meyer, S.M. (1998) "A service positioning matrix", *International Journal of Production and Operations Management*, Vol. 18, No. 12, pp. 1123-1244.

Collier, D.A. & Meyer, S.M. (2000) "An empirical comparison of service matrices", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 705-729.

Dobler, D. W. & Burt, D. N. (1996) *Purchasing and supply management: Text and Cases*, McGraw-Hill, 6<sup>th</sup> ed., 963 p.

Erola, J. (2004) "Tuhat tapaa lentää Suomesta", *Talouselämä*, [www.talouselama.fi/doc.te?f\\_id=555908](http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=555908), [6.4.2004].

Euroopan Unionin virallinen lehti 30.4.2004, 47. vuosikerta, [europa.eu.int/eur-lex/fi/archive/2004/l\\_13420040430fi.html](http://europa.eu.int/eur-lex/fi/archive/2004/l_13420040430fi.html), [13.5.2004].

Fee, R., Erridge, A. & Hennigan, S. (2002) "SMEs and government purchasing in Northern Ireland: problems and opportunities", *European Business Review*, Vol. 14, No. 5, pp.326-334.

Finsinger, J. (1988) "Non-competitive and protectionist government purchasing behavior", *European Economic Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 69-80.

Gelderman, C. J. & Van Weele, A. J. (2003) "Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 9, No. 5-6, pp. 207-216.



- Gelderman, C.J. & Van Weele, A.J. (2002) "Strategic direction through purchasing portfolio management: A case study", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38, No. 2, pp. 30-37.
- Haapanen, M & Vepsäläinen, A.P.J. (1999) *Jakelu 2020 – Asiakkaan läpimurto*, toim. A. Bask, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 279 s.
- Hankintaohjetyöryhmä 2000, *Eduskunnan kanslian hankintaohje*, Eduskunnan kanslia, Helsinki, 30 s.
- HAUS kehittämiskeskus Oy (2004) *Raportti – Valtion hankintahenkilöstön osaamiskartoitus*, Helsinki, 42 s.
- Hautamäki, A., Mäkelin, M., Savaspuro, T., Seppänen, T. & Vepsäläinen, A. (1990) *Palvelustrategiat julkisessa hallinnossa – Hyvinvointi 1990-luvulla*, SITRA, Helsinki, 253 s.
- Hautamäki, A. (1992) *Tehokkaat palveluorganisaatiot – Palvelustrategioiden suunnittelumenetelmä ja työkirja*, Valtion painatuskeskus, Helsinki, 83 s.
- Helsingin yliopisto (2004) *Helsingin yliopiston hankintaohjeet*, [www.tekn.helsinki.fi/hankinta/Hankintaohjeet.html](http://www.tekn.helsinki.fi/hankinta/Hankintaohjeet.html), [1.3.2004].
- Hughes, J., Ralf, M. & Michels, B. (1998) *Transform your supply chain*, International Thomson Business Press, UK, 240 p.
- Inkiläinen, A., Kallio, J.K. & Vepsäläinen, A.P.J. (1996) *Palveluprosessien kehittäminen ja liikelaitosuudistus – Tapaus Tielaitos*, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Helsinki, 31 s.
- Jokinen, P. (2004) "Olisimme hävinneet euron tarjouksellakin", *Kauppalehti Extra*, 22.3.2004, s. 14.
- Joustie, H. & Salminen, M. (2003) *Tulosohjauksen terävöittäminen*, Valtiovarainministeriö, Helsinki, 85 s.
- Juonala, M. (2004) "Vastuu painaa pyörien päällä", 45 minuuttia –ohjelma 24.3.2004.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2004) *Julkiset hankinnat*, [www.ktm.fi/index.phtml?menu\\_id=102&lang=1](http://www.ktm.fi/index.phtml?menu_id=102&lang=1), [16.4.2004].
- Kellog, D.L. & Nie, W. (1995) "A framework for strategic service management", *Journal of Operations Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 323-337.
- Koivunen, J. (5.2.2004) Raportti: "EU:n sähköisten hankintojen (eProcurement) hankkeet".
- Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. (1995) *Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä*, WSOY, Espoo, 327 s.
- Kraljic, P. (1983) "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 5, pp. 109-117.
- Leenders, M., Fearon, H., Flynn, A. & Johnson, P.F. (2002) *Purchasing and supply chain management*, McGraw-Hill, New York, 12<sup>th</sup> ed., 743 p.



Lehtomäki, L. & Takala, P., HAUS kehittämiskeskus Oy, Palveluhankinnat –kurssi, 20.-21.11.2003.

Lindfors, T. S. (2004) *Oikeudellisia näkökohtia julkisyhteisöjen hankintatoimen kustannustehokkuudesta*, Valtiovarainministeriö, Helsinki, 110 s.

Majakka-projekti (2002) *Loppuraportti*, [www.valo-ohjelma.fi/Majakka-loppuraportti.doc](http://www.valo-ohjelma.fi/Majakka-loppuraportti.doc), 36 s, [21.5.2004].

Markkinaoikeus (2004) *Päätökset hankinta-asioista*, [www.oikeus.fi/markkinaoikeus/13986.htm](http://www.oikeus.fi/markkinaoikeus/13986.htm), [1.4.2004].

McCue, C. P. (2001) "Organizing the public purchasing function: a survey of cities and counties", *Government Finance Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-5.

Moilanen, H. (2001) *Palveluiden hankintaprosessi ja laatuvaatimukset – Case ICL Invia Oyj*, Helsingin kauppakorkeakoulu, pro gradu -tutkielma, 91 s.

Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. (1998) *Purchasing and supply chain management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 776 p.

Murray, J. G. (2001) "Local government and private sector purchasing strategy: a comparative study", *European Journal of Purchasing & Supply management*, Vol. 7, No. 2, pp. 91-100.

Murray, J. G. (2002) "New roles for purchasing: researchers, detectives, teachers, doctors and architects", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 307-315.

Mäkelin, M. & Vepsäläinen, A.P.J. (1994) *Kilpailu kyvykkyydellä – Teknologia-, tuotanto- ja markkinointistrategiat*, HM&V Research Oy, Helsinki, 374 s.

Nollet, J. & Beaulieu, M. (2003) "The development of group purchasing: an empirical study in the healthcare sector", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 3-10.

Olsen, R.F. & Ellram, L.M. (1997) "A portfolio approach to supplier relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 101-113.

Osmonen, J. (1999), *Julkisen sektorin logistiikka*, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki, 172 s.

Panayiotou, N. A., Gayialis, S. P. & Tatsiopoulou, I. P. (2003) "An e-procurement system for governmental purchasing", *International journal of production economics*, In Press, 24 p., [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), [2.3.2004].

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988) "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.

Pietiläinen, T. (2004) "SAS vaatii itselleen lisää Suomen valtion lentoja", *Helsingin Sanomat*, 5.3.2004.

Pyykkö, M. & Katkolla tulevaisuus –yhdistyksen hallitus (2004) "Nuorten huumehoitotilanne huolettua", *Helsingin Sanomat*, 5.3.2004.



Queensland Purchasing (2001) *Corporate procurement planning*,  
[www.qgm.qld.gov.au/bpguides/corpproc/index.htm](http://www.qgm.qld.gov.au/bpguides/corpproc/index.htm) [5.5.2004].

Seppänen, T. (1998) *Redesign of public sector organizations and operating processes*, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-142, 212 s.

Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Voss, C. (1992), "Towards a classification of service processes", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 62-75.

Smock, D. (2001) "Deere takes a giant leap", *Purchasing*, September, No. 6, pp. 26-35.

Stanley, L.L. & Wisner, J.D. (2002) "The determinants of service quality: issues for purchasing", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 97-109.

Tinnilä, M & Vepsäläinen, A. (1995) "A model for strategic repositioning of service processes", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 57-80.

Tuisku, T. (2003) "Hankinta nousemassa Vantaan kaupungin ydinosaamisen tulosalueeksi", *Logistiikka*, No. 4-5, ss. 56, 58.

Turun yliopisto (2004) *Turun yliopiston hankintajohtosääntö*,  
[www.utu.fi/hallinto/hallitus/hankintajohtosaanto.html](http://www.utu.fi/hallinto/hallitus/hankintajohtosaanto.html), [1.3.2004].

Vaasan yliopisto (2004) *Vaasan yliopiston hankintaohjeet*,  
[www.uwasa.fi/hallinto/saadokset/hankintaohje.html](http://www.uwasa.fi/hallinto/saadokset/hankintaohje.html), [1.3.2004].

Vainio, R. (2003) "Kuntapalvelujen tarjoajille ilmaisia neuvoja", *Helsingin Sanomat*, 2.12.2003.

Valtiokonttori (2004) *Liikekirjanpidon tilikartta*, [www.netra.fi/Asiakirjat/Lkptilikartta2004.pdf](http://www.netra.fi/Asiakirjat/Lkptilikartta2004.pdf), [18.5.2004].

Valtion hankintastrategiatyön tiedotustilaisuus 30.3.2004.

Valtion hankintatoimen kehittämishanke (2000) *Valtion hankintatoimen kehittämishankkeen ensimmäinen osamietintö*, Valtiovarainministeriö, Helsinki, 29 s.

Valtion hankintatoimen kehittämishanke (2001) *Valtion hankintatoimen kehittämishankkeen ehdotukset*, Valtiovarainministeriö, Helsinki, 48 s.

Valtion hankintatoimen neuvottelukunta (2004) *Valtion konsernitason hankintastrategia*, Valtiovarainministeriö, Helsinki, 13 s.

Valtion hankintatoimityöryhmä (1998) *Valtion hankintatoimityöryhmän muistio*, Valtiovarainministeriö, Helsinki, 43 s.

Valtion teknillinen tutkimuskeskus (2002) *Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja kehityskartta – työkalut hankinnan kehittämiseen*, Liikenne- ja viestintäministeriö, Espoo, 32 s.

Valtioneuvoston tiedotusyksikkö (2004), "Julkisen sektorin tuottavuutta voidaan lisätä rakenteita ja toimintatapoja muuttamalla", Tiedote 28/2004,  
[www.valtioneuvosto.fi/vn/liston/base.lsp?r=60265&k=fi&old=754&rapo=1240](http://www.valtioneuvosto.fi/vn/liston/base.lsp?r=60265&k=fi&old=754&rapo=1240), [14.5.2004].



Valtiontalouden tarkastusvirasto (2002) *Yliopistojen hankintatoimi*, Edita Prima Oy, Helsinki, 73 s.

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2004) *Hansel Oy:n rakennejärjestelyt ja yhtiö osana valtion hankintatoimen strategiaa*, Edita Prima Oy, Helsinki, 114 s.

Valtiovarainministeriö (2004) *Valtion hankintatoimen neuvottelukunta*, [www.vm.fi/vm/liston/page.lsp?r=39900&l=fi](http://www.vm.fi/vm/liston/page.lsp?r=39900&l=fi), [21.5.2004].

Ympäristöministeriön hallinnonalan hankintastrategiatyöryhmä (2002) *Osa I Strategiset tavoitteet ja menettelytavat*, Ympäristöministeriö, Helsinki, 28 s.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990) *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*, The Free Press, New York, 226 p.

## Haastattelut

Ahonen Esa, hallintojohtaja, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, 14.1.2004.

Hongisto Seppo, kehittämispäällikkö, Suomen Akatemia, Helsinki, 14.1.2004.

Hyytinen Matti, ylitarkastaja, Verohallitus, Helsinki, 15.1.2004.

Kokkarinen Minna, suunnittelija ja Lehtonen Jarmo, Suomen Ympäristökeskus, Helsinki, 21.1.2004.

Kontuniemi Eija, hallitussihteeri, Kauppa- ja teollisuusministeriö, Helsinki, 16.1.2004.

Launis Päivi, hallintopäällikkö, Valtion teknillinen tutkimuskeskus, Espoo, 28.1.2004.

Lehtovaara-Kolu Kirsti, toimitusjohtaja, Hansel Oy, Helsinki 17.12.2003.

Mattlin Håkan, hallintojohtaja, Opetusministeriö, Helsinki 29.12.2003.

Mäkikangas Hannu, hallinto- ja talousjohtaja, Ratahallintokeskus, Helsinki, 4.2.2004.

Mäkinen Kari, vanhempi hallitussihteeri, Kauppa- ja teollisuusministeriö, Helsinki, 5.1.2004.

Petrow Seija, hallintojohtaja ja Sinkkilä Pekka, tietohallintopäällikkö, Liikenne- ja viestintäministeriö, Helsinki, 11.2.2004.

Taipale Pekka, tuottavuusvirkamies, Sisäasiainministeriö, Helsinki, 17.2.2004.

Takamaa Kimmo, ylitarkastaja, Ympäristöministeriö, Helsinki, 14.1.2004.

Toiviainen Matti, palvelupäällikkö, Väestörekisterikeskus, Helsinki, 5.2.2004.

Tossavainen Kari, juridiikkasektorin johtaja, Pääesikunta, Helsinki, 12.2.2004

Vasiljeff Miliza, hallitusneuvos, Valtiovarainministeriö, Helsinki, 8.1.2004.

## Ohjausryhmä

Kallio Jukka, varatoimitusjohtaja, LTT-Tutkimus Oy

Kemppainen Katariina, erikoistutkija, Helsingin kauppakorkeakoulu, Logistiikka



Lehtomäki Liisa, johtava konsultti, HAUS kehittämiskeskus Oy

Vepsäläinen Ari P.J., professori, Helsingin kauppakorkeakoulu, Logistiikka

## Haastattelurunko

Kysymykset on tarkoitettu käydä läpi sekä yleisellä tasolla, että tarkemmin palveluryhmäkohtaisesti, keskittyen erityisesti vartiointi-, turvallisuus-, painatus-, työterveys-, siivous-, ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalveluihin.

### Yleistä

1. Missä käytännön hankintatoimintaa tehdään: ministeriössä, virastossa vai viraston yksikössä?
2. Miltä osin palveluhankinta on keskitetty ja miltä osin hajautettu?
3. Miten palveluhankintaa tällä hetkellä suunnitellaan, ohjataan ja arvioidaan?
4. Kuinka kilpailutus hoidetaan?

### Palvelun kuvaus

1. Kuinka palvelu määritellään?
2. Minkälaiset kriteerit korostuvat palveluhankinnassa?
3. Onko toimittajan arvioinnilla korostunut asema palvelutarjousten vertailussa?
4. Kuinka paljon ja miten selvitetään toimittajan kyvykkyyttä ja kehityspotentiaalia? Miksi?
5. Painottuuko palvelun kuvauksessa "teknisen" laadun kuvaaminen vai palvelun käytöstä haluttavan hyödyn ja yhteistyöprosessin kuvaaminen?
6. Kuinka loppukäyttäjän tarpeet huomioidaan?
7. Kuinka palvelun laatuvaatimus otetaan huomioon?
8. Kuinka huomioidaan, seurataan ja todennetaan palvelun toimivuus?
9. Kuinka ns. jälkimarkkinat huomioidaan?
10. Kuinka paljon ko. palvelun tuotantotavat tulevat lähivuosina monipuolistumaan/muuttumaan?

### Hankintaprosessi

1. Muistuttaako hankintaprosessi yleisesti määriteltyä prosessikuvausta? Tiedetäänkö selvästi miten ostetaan? Kuinka hyvin esimerkiksi prosessi ja sen eri vaiheiden sisällöt, kestot ja resurssivaatimukset tunnetaan?
2. Missä ovat prosessin suurimmat ongelmakohdat, ja kuinka pitkälle ne ovat riippuvaisia tuoteryhmästä?



## Liite 1-2

3. Millä tavalla palveluhankinnoissa kiinnitetään huomiota markkinatilanteeseen?
4. Osallistuuko palveluntarjoaja prosessiin?
5. Jos palvelu hankintaan ensimmäistä kertaa "ulkoa" tai sopimus on katkolla, mitä erityisiä vaatimuksia se asettaa? Mitä vaikutuksia sillä on hankintaprosessiin?
6. Minkä tyyppisestä palvelusta on kysymys?
7. Mikä on palveluhankintasopimuksen ensisijainen tavoite?
8. Pyritäänkö palvelussa lyhyeen vai pitkään sopimukseen? Kuinka usein hankinta toistuu?
9. Minkälaisesta asiakassuhteesta on kysymys?
10. Ovatko palvelutuotannon resurssit helposti siirrettävissä?
11. Mikä on toimittajien määrä ja kuinka se on kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana?
12. Kuinka toimittajat valitaan? Kuinka toimittajien asiantuntemusta ja osaamista hyödynnetään?
13. Ovatko toimittajat vaihtuneet? Kuinka siirtymät otetaan huomioon ja hoidetaan palveluissa/kilpailuttamisessa/siirtymävaiheessa?
14. Onko hankintatoimessa tulostavoitteita? Jos on, minkälaisia?
15. Keskitytäänkö hankintaprosessissa tällä hetkellä mielestäsi oikeisiin asioihin?

### Muut hankinnat

1. Minkälaisia muita hankintoja tehdään, esimerkiksi erityishankintoja? Eroavatko ne hankintaprosessiltaan toistuvista hankinnoista?
2. Mitä "muut ulkopuoliset palvelut" ja "asiantuntija- ja tutkimuspalvelut" pitävät sisällään teidän ministeriössänne?

## Ulkoasiainministeriön hallinnonala - Hankintamenot vuonna 2002

## Tililajikohtaiset hankintamenot suuruusjärjestyksessä (€)

Tililaji	Hallinnonalan hankinnat	Koko valtion hankinnat
1 4510 Muut kustannusten korvaukset	36 814 954 €	44 283 477 €
2 4202 Muiden rakennusten vuokrat	14 230 082 €	598 618 860 €
3 4502 Matkustuspalvelut	11 728 703 €	142 598 982 €
4 4392 Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut	7 304 323 €	392 860 844 €
5 4322 Tietoliikennepalvelut	6 278 829 €	129 134 466 €
6 4311 Muiden rakennusten rakentamispalvelut	4 934 051 €	44 719 571 €
7 4323 Atk:n käyttöpalvelut	3 627 947 €	100 628 036 €
8 4204 Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat	2 733 701 €	23 972 236 €
9 4399 Muut ulkopuoliset palvelut	2 633 615 €	164 685 801 €
10 4201 Asuntojen vuokrat	2 621 001 €	20 835 116 €
11 4301 Muiden rakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	2 279 384 €	58 087 901 €
12 4500 Päivärahat	2 206 527 €	42 194 856 €
13 4002 Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet	2 180 845 €	43 599 239 €
14 4009 Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat	1 937 885 €	182 023 590 €
15 4007 Lämmitys, sähkö ja vesi	1 936 310 €	51 423 984 €
16 1210 Maa-alueet	1 518 851 €	1 521 668 €
17 4000 Arvoltaan vähäiset koneet, kalusteet ja kuljetusvälineet	1 332 372 €	58 920 857 €
18 4320 Painatuspalvelut	1 283 442 €	36 581 105 €
19 4300 Asuinrakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	1 259 949 €	3 976 318 €
20 1250 Autot ja muut maankuljetusvälineet	1 150 210 €	27 108 370 €
21 4390 Ravitsemispalvelut	1 140 106 €	26 194 292 €
22 4330 Koulutuspalvelut	1 090 136 €	37 499 959 €
23 4001 Toimistotarvikkeet	904 786 €	36 199 610 €
24 4304 Muiden koneiden ja laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	880 788 €	58 668 337 €
25 4340 Siivouspalvelut	729 131 €	36 668 143 €
26 4331 Työterveyspalvelut	587 419 €	17 063 972 €
27 4391 Vartiointi- ja turvallisuuksipalvelut	584 389 €	6 544 224 €
28 4329 Muut toimistopalvelut	451 162 €	7 600 286 €
29 1255 Atk-laitteet ja niiden oheislaitteet	444 688 €	78 719 677 €
30 4394 Muut terveyspalvelut	429 214 €	6 311 369 €
31 4003 Elintarvikkeet, juomat ja tupakka	420 631 €	37 129 941 €
32 4321 Ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut	401 259 €	27 210 065 €
33 4342 Ympäristöhoito- ja ylläpitopalvelut	389 667 €	5 899 588 €
34 1270 Asuinhuoneisto- ja toimistokalusteet	339 902 €	14 555 809 €
35 4203 Kuljetusvälineiden vuokrat	290 318 €	7 475 933 €
36 1269 Muut koneet ja laitteet	272 861 €	20 350 543 €
37 4006 Poltto- ja voiteluaineet	226 920 €	41 736 564 €
38 1258 Audiovisuaaliset koneet ja laitteet	224 038 €	12 704 479 €
39 4209 Muut vuokrat	216 463 €	15 559 063 €
40 1256 Toimistokoneet ja laitteet	192 348 €	4 633 357 €
41 4309 Muut korjaus- ja kunnossapitopalvelut	181 251 €	16 840 947 €
42 1257 Puhelinkeskukset ja muut viestintälaitteet	165 426 €	6 255 999 €
43 4501 Kilometrikorvaukset	149 421 €	24 412 901 €
44 4303 Kuljetusvälineiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	146 842 €	20 494 549 €
45 4324 Pankkipalvelut	146 383 €	5 324 332 €
46 4599 Muut kulut	137 455 €	214 624 044 €
47 4529 Muut käyttöoikeusmaksut	131 981 €	14 451 261 €
48 4393 Muut koulutuspalvelut	129 605 €	18 173 651 €
49 4004 Vaatteisto	128 734 €	14 446 934 €
50 4005 Puhdistusaineet ja -tarvikkeet	113 326 €	4 001 551 €
51 4310 Asuinrakennusten rakentamispalvelut	98 030 €	120 660 €
52 4341 Pesulapalvelut	81 506 €	2 098 672 €
53 4008 Rakennusmateriaali	72 637 €	7 054 102 €
54 1280 Taide-esineet	71 267 €	546 128 €
55 4333 Virkistyspalvelut	58 400 €	4 179 552 €
56 1279 Muut kalusteet	46 808 €	2 274 224 €
57 4339 Muut henkilöstöpalvelut	28 119 €	2 686 996 €
58 4200 Maanvuokrat	26 658 €	3 631 474 €
59 1260 Muut tutkimuslaitteet	18 632 €	9 423 982 €
60 4319 Muut rakentamispalvelut	9 383 €	19 456 763 €
61 1259 Laboratoriolaitteet ja -kalusteet	3 555 €	34 153 166 €
62 1289 Muut aineelliset hyödykkeet	2 888 €	283 530 €
63 1254 Kevyet työkoneet	2 228 €	1 658 776 €
64 4302 Maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut		479 068 536 €
65 4312 Maa- ja vesirakenteiden rakentamispalvelut		332 128 654 €
66 4560 Maanpuolustuskalusto		291 578 145 €
67 1241 Rautatierakenteet		40 934 340 €
68 1211 Tiepohjat		19 097 735 €
69 4082 Rangaistuslaitosmyymälää varten hankittavien kauppatavaroiden ostot		3 551 689 €
70 1212 Rautatiepohjat		2 312 482 €
71 1253 Raskaat työkoneet		2 114 239 €
72 1251 Laivat ja muut vesikuljetusvälineet		1 627 221 €
73 1252 Lentokoneet ja muut ilmakuljetusvälineet		1 345 543 €
74 1240 Tierakenteet		1 170 731 €
75 1230 Rakennelmat		1 025 203 €
76 1229 Muut rakennukset		667 091 €
77 1249 Muut rakenteet		156 256 €
78 1200 Metsäalueet		136 452 €
79 1261 Vesirakenteiden laitteet		84 349 €
80 1220 Asuinrakennukset		23 117 €
81 1202 Soran, turpeen ja muun maa-aineksen alueet		8 410 €
82 1244 Muut vesirakenteet		6 960 €
83 1201 Peltoalueet		4 889 €
84 1223 Varistorakennukset		686 €
85 1243 Väylät ja kanavat		0 €
86 1222 Teollisuusrakennukset		0 €
87 1208 Virkistyskäyttöön tarkoitettua maa- ja vesialueita		0 €
88 1209 Muut maa- ja vesialueet		0 €
89 1219 Muut rakennusmaa- ja vesialueet		0 €
90 1242 Muut maarakenteet		0 €
91 1221 Toimistorakennukset		0 €
<b>Yhteensä</b>	<b>122 159 519 €</b>	<b>4 269 938 411 €</b>

PL 24 - UM		
% valtion hankinnoista	% hallinnonalan hankinnoista	Kum.osuus hallinnonalan hankinnoista
83,13 %	30,1 %	30 %
2,38 %	11,6 %	42 %
8,22 %	9,6 %	51 %
1,86 %	6,0 %	57 %
4,86 %	5,1 %	63 %
11,03 %	4,0 %	67 %
3,61 %	3,0 %	70 %
11,40 %	2,2 %	72 %
1,60 %	2,2 %	74 %
12,58 %	2,1 %	76 %
3,92 %	1,9 %	78 %
5,23 %	1,8 %	80 %
5,00 %	1,8 %	82 %
1,06 %	1,6 %	83 %
3,77 %	1,6 %	85 %
99,81 %	1,2 %	86 %
2,26 %	1,1 %	87 %
3,51 %	1,1 %	88 %
31,69 %	1,0 %	89 %
4,24 %	0,9 %	90 %
4,35 %	0,9 %	91 %
2,91 %	0,9 %	92 %
2,50 %	0,7 %	93 %
1,50 %	0,7 %	93 %
1,99 %	0,6 %	94 %
3,44 %	0,5 %	94 %
8,93 %	0,5 %	95 %
5,94 %	0,4 %	95 %
0,56 %	0,4 %	96 %
6,80 %	0,4 %	96 %
1,13 %	0,3 %	96 %
1,47 %	0,3 %	97 %
6,60 %	0,3 %	97 %
2,34 %	0,3 %	97 %
3,88 %	0,2 %	97 %
1,34 %	0,2 %	98 %
0,54 %	0,2 %	98 %
1,76 %	0,2 %	98 %
1,39 %	0,2 %	98 %
4,15 %	0,2 %	98 %
1,08 %	0,1 %	99 %
2,64 %	0,1 %	99 %
0,61 %	0,1 %	99 %
0,72 %	0,1 %	99 %
2,75 %	0,1 %	99 %
0,06 %	0,1 %	99 %
0,91 %	0,1 %	99 %
0,71 %	0,1 %	99 %
0,89 %	0,1 %	99 %
2,83 %	0,1 %	100 %
81,24 %	0,1 %	100 %
3,88 %	0,1 %	100 %
1,03 %	0,1 %	100 %
13,05 %	0,1 %	100 %
1,40 %	0,0 %	100 %
2,05 %	0,0 %	100 %
1,05 %	0,0 %	100 %
0,73 %	0,0 %	100 %
0,20 %	0,0 %	100 %
0,05 %	0,0 %	100 %
0,01 %	0,0 %	100 %
1,02 %	0,0 %	100 %
0,13 %	0,0 %	100 %
<b>2,86 %</b>	<b>100 %</b>	



## Oikeusministeriön hallinnonala - Hankintamenot vuonna 2002

## Tililajikohtaiset hankintamenot suuruusjärjestyksessä (€)

Tililaji	Hallinnonalan hankinnat	Koko valtion hankinnat
1 4202 Muiden rakennusten vuokrat	49 445 356 €	598 618 860 €
2 4323 Aik:n käyttöpalvelut	14 500 486 €	100 629 036 €
3 4392 Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut	11 784 425 €	392 660 844 €
4 4322 Tietoliikennepalvelut	10 970 939 €	129 134 466 €
5 4009 Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat	8 245 864 €	182 023 590 €
6 4399 Muut ulkopuoliset palvelut	6 901 645 €	164 685 801 €
7 4000 Arvoltaan vähäiset koneet, kalusteet ja kuljetusvälineet	5 624 608 €	58 920 857 €
8 4007 Lämmitys, sähkö ja vesi	5 530 862 €	51 423 984 €
9 4502 Matkustuspalvelut	3 880 265 €	142 598 982 €
10 4003 Elintarvikkeet, juomat ja tupakka	3 847 594 €	37 129 941 €
11 4082 Rangaistuslaitosmyymälää varten hankittavien kauppatavaroiden ostot	3 551 889 €	3 551 889 €
12 4501 Kilometrikorvaukset	2 848 582 €	24 412 901 €
13 4340 Siivouspalvelut	2 751 654 €	36 668 143 €
14 4001 Toimistotarvikkeet	2 722 142 €	36 199 610 €
15 4201 Asuntojen vuokrat	2 348 386 €	20 835 116 €
16 4002 Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet	2 156 091 €	43 599 239 €
17 4319 Muut rakentamispalvelut	1 980 173 €	19 456 763 €
18 4394 Muut terveyspalvelut	1 903 726 €	6 311 369 €
19 4330 Koulutuspalvelut	1 845 698 €	37 499 959 €
20 4204 Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat	1 739 473 €	23 972 236 €
21 4331 Työterveyspalvelut	1 434 893 €	17 063 972 €
22 4500 Päivärahat	1 424 416 €	42 194 856 €
23 4321 Ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut	1 293 376 €	27 210 065 €
24 4008 Rakennusmateriaali	1 256 134 €	7 054 102 €
25 4320 Painatuspalvelut	1 254 605 €	36 581 105 €
26 4390 Ravitsemispalvelut	1 173 713 €	26 194 292 €
27 4200 Maanvuokrat	1 141 698 €	3 631 474 €
28 4304 Muiden koneiden ja laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	1 067 414 €	58 668 337 €
29 4004 Vaatteisto	1 048 313 €	14 446 834 €
30 1255 Aik-laitteet ja niiden oheislaitteet	963 572 €	78 719 677 €
31 4301 Muiden rakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	945 770 €	58 087 901 €
32 4324 Pankkipalvelut	862 648 €	5 324 332 €
33 4393 Muut koulutuspalvelut	782 459 €	18 173 651 €
34 4342 Ympäristönhoito- ja ylläpitopalvelut	715 215 €	5 899 588 €
35 4006 Poltto- ja voiteluaineet	655 066 €	41 736 564 €
36 4391 Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut	586 764 €	6 544 224 €
37 1253 Raskaat työkoneet	531 818 €	2 114 239 €
38 4005 Puhdistusaineet ja -tarvikkeet	518 035 €	4 001 551 €
39 1269 Muut koneet ja laitteet	490 661 €	20 350 543 €
40 4339 Muut henkilöstopalvelut	422 805 €	2 686 996 €
41 1270 Asuinhuoneisto- ja toimistokalusteet	420 692 €	14 555 809 €
42 1250 Autot ja muut maakuljetusvälineet	372 974 €	27 108 370 €
43 4309 Muut korjaus- ja kunnossapitopalvelut	344 778 €	16 840 947 €
44 4303 Kuljetusvälineiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	336 606 €	20 494 549 €
45 1258 Audiovisuaaliset koneet ja laitteet	322 569 €	12 704 479 €
46 4333 Virkistyspalvelut	225 309 €	4 179 552 €
47 4300 Asuinrakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	218 547 €	3 976 316 €
48 4209 Muut vuokrat	210 521 €	15 559 063 €
49 4529 Muut käyttöoikeusmaksut	176 869 €	14 451 261 €
50 4599 Muut kulut	176 151 €	214 624 044 €
51 4510 Muut kustannusten korvaukset	164 124 €	44 283 477 €
52 1257 Puhelinkeskukset ja muut viestintälaitteet	127 556 €	6 255 999 €
53 1254 Keyeyet työkoneet	118 349 €	1 658 776 €
54 4302 Maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	112 361 €	479 068 536 €
55 1279 Muut kalusteet	101 440 €	2 274 224 €
56 4312 Maa- ja vesirakenteiden rakentamispalvelut	95 797 €	332 128 654 €
57 4203 Kuljetusvälineiden vuokrat	66 048 €	7 475 933 €
58 1249 Muut rakenteet	62 889 €	156 256 €
59 4311 Muiden rakennusten rakentamispalvelut	61 462 €	44 719 571 €
60 4329 Muut toimistopalvelut	53 322 €	7 600 286 €
61 1256 Toimistokoneet ja laitteet	44 567 €	4 633 357 €
62 4341 Pesulapalvelut	33 356 €	2 098 672 €
63 1259 Laboratoriolaitteet ja -kalusteet	9 848 €	34 153 166 €
64 1280 Taide-esineet	6 996 €	546 128 €
65 1220 Asuinrakennukset	0,9 €	23 117 €
66 1223 Varistorakennukset	0,3 €	686 €
67 1251 Laivat ja muut vesikuljetusvälineet	0,2 €	1 627 221 €
70 1221 Toimistorakennukset	-0,2 €	0 €
71 1229 Muut rakennukset	-0,5 €	667 091 €
72 1230 Rakennelmat	-1,1 €	1 025 203 €
69 1222 Teollisuusrakennukset		0 €
68 4310 Asuinrakennusten rakentamispalvelut		120 660 €
73 1210 Maa-alueet		1 521 668 €
76 4560 Maanpuolustuskalusto		291 578 145 €
77 1241 Rautatierakenteet		40 934 340 €
78 1211 Tiepohjat		19 097 735 €
74 1260 Muut tutkimuslaitteet		9 423 982 €
79 1212 Rautatiepohjat		2 312 482 €
80 1252 Lentokoneet ja muut ilmakuljetusvälineet		1 345 543 €
81 1240 Tierakenteet		1 170 731 €
75 1289 Muut aineelliset hyödykkeet		283 530 €
82 1200 Metsäalueet		136 452 €
83 1261 Vesirakenteiden laitteet		84 349 €
84 1202 Soran, turpeen ja muun maa-aineksen alueet		8 410 €
85 1244 Muut vesirakenteet		6 960 €
86 1201 Peltoalueet		4 889 €
87 1243 Väylät ja kanavat		0 €
88 1208 Virkistyskäyttöön tarkoitettut maa- ja vesialueet		0 €
89 1209 Muut maa- ja vesialueet		0 €
90 1219 Muut rakennusmaa- ja vesialueet		0 €
91 1242 Muut maarakenteet		0 €
<b>Yhteensä</b>	<b>167 011 761 €</b>	<b>4 269 938 411 €</b>

PL 25 - OM		
% valtion hankinnoista	% hallinnonalan hankinnoista	Kum.osuus hallinnonalan hankinnoista
8,26 %	29,6 %	30 %
14,41 %	8,7 %	38 %
3,00 %	7,1 %	45 %
8,50 %	6,6 %	52 %
4,53 %	4,9 %	57 %
4,19 %	4,1 %	61 %
9,55 %	3,4 %	64 %
10,76 %	3,3 %	68 %
2,72 %	2,3 %	70 %
10,36 %	2,3 %	72 %
100,00 %	2,1 %	74 %
11,67 %	1,7 %	76 %
7,50 %	1,6 %	78 %
7,52 %	1,6 %	79 %
11,27 %	1,4 %	81 %
4,95 %	1,3 %	82 %
10,18 %	1,2 %	83 %
30,16 %	1,1 %	84 %
4,92 %	1,1 %	86 %
7,26 %	1,0 %	87 %
8,41 %	0,9 %	87 %
3,38 %	0,9 %	88 %
4,75 %	0,8 %	89 %
17,81 %	0,8 %	90 %
3,43 %	0,8 %	91 %
4,48 %	0,7 %	91 %
31,44 %	0,7 %	92 %
1,82 %	0,6 %	93 %
7,26 %	0,6 %	93 %
1,22 %	0,6 %	94 %
1,63 %	0,6 %	94 %
16,20 %	0,5 %	95 %
4,31 %	0,5 %	95 %
12,12 %	0,4 %	96 %
1,57 %	0,4 %	96 %
8,97 %	0,4 %	97 %
25,15 %	0,3 %	97 %
12,95 %	0,3 %	97 %
2,41 %	0,3 %	97 %
15,74 %	0,3 %	98 %
2,89 %	0,3 %	98 %
1,38 %	0,2 %	98 %
2,05 %	0,2 %	98 %
1,64 %	0,2 %	99 %
2,54 %	0,2 %	99 %
5,39 %	0,1 %	99 %
5,50 %	0,1 %	99 %
1,35 %	0,1 %	99 %
1,22 %	0,1 %	99 %
0,08 %	0,1 %	99 %
0,37 %	0,1 %	99 %
2,04 %	0,1 %	100 %
7,13 %	0,1 %	100 %
0,02 %	0,1 %	100 %
4,46 %	0,1 %	100 %
0,03 %	0,1 %	100 %
0,88 %	0,0 %	100 %
40,25 %	0,0 %	100 %
0,14 %	0,0 %	100 %
0,70 %	0,0 %	100 %
0,96 %	0,0 %	100 %
1,59 %	0,0 %	100 %
0,03 %	0,0 %	100 %
1,28 %	0,0 %	100 %
0,00 %	0,0 %	100 %
0,04 %	0,0 %	100 %
0,00 %	0,0 %	100 %
100,00 %	0,0 %	100 %
0,00 %	0,0 %	100 %
0,00 %	0,0 %	100 %
<b>3,91 %</b>	<b>100 %</b>	



## Sisäasiainministeriön hallinnonala - Hankintamenot vuonna 2002

## Tililajikohtaiset hankintamenot suurusjärjestyksessä (€)

Tililaji	Hallinnonalan hankinnat	Koko valtion hankinnat
1 4202 Muiden rakennusten vuokrat	62 440 458 €	598 618 860 €
2 4322 Tietoliikennepalvelut	24 012 948 €	129 134 466 €
3 4392 Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut	20 023 510 €	392 660 844 €
4 4009 Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat	14 191 010 €	182 023 590 €
5 4323 Aik:n käyttöpalvelut	13 063 195 €	100 629 036 €
6 4399 Muut ulkopuoliset palvelut	12 943 271 €	164 685 801 €
7 4502 Matkustuspalvelut	10 934 778 €	142 598 982 €
8 4209 Muut vuokrat	8 479 801 €	15 559 063 €
9 4000 Annetaan vähäiset koneet, kalusteet ja kuljetusvälineet	8 452 022 €	58 920 857 €
10 1250 Autot ja muut maakuljetusvälineet	8 117 243 €	27 108 370 €
11 4500 Päivärahat	7 479 009 €	42 194 856 €
12 1255 Aik-laitteet ja niiden oheislaitteet	7 319 314 €	78 719 677 €
13 4006 Poltto- ja voiteluaineet	6 684 877 €	41 736 564 €
14 4340 Siivouspalvelut	6 639 669 €	36 668 143 €
15 4303 Kuljetusvälineiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	5 995 053 €	20 494 549 €
16 4007 Lämmitys, sähkö ja vesi	5 845 059 €	51 423 984 €
17 4304 Muiden koneiden ja laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	5 400 668 €	58 668 337 €
18 4309 Muut korjaus- ja kunnossapitopalvelut	4 976 790 €	16 840 947 €
19 4312 Maa- ja vesirakenteiden rakentamispalvelut	4 575 018 €	332 128 654 €
20 4390 Ravitsemispalvelut	3 923 084 €	26 194 292 €
21 1269 Muut koneet ja laitteet	3 826 259 €	20 350 543 €
22 4301 Muiden rakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	3 675 432 €	58 087 901 €
23 4001 Toimistotarvikkeet	3 661 729 €	36 199 610 €
24 4510 Muut kustannusten korvaukset	2 956 182 €	44 283 477 €
25 4004 Vaatteisto	2 938 453 €	14 446 934 €
26 4002 Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet	2 722 470 €	43 599 239 €
27 4330 Koulutuspalvelut	2 627 265 €	37 499 959 €
28 1258 Audiovisuaaliset koneet ja laitteet	2 503 377 €	12 704 479 €
29 4204 Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat	2 469 514 €	23 972 236 €
30 4311 Muiden rakennusten rakentamispalvelut	2 257 359 €	44 719 571 €
31 4320 Painatuspalvelut	2 136 520 €	36 581 105 €
32 4321 Ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut	1 760 100 €	27 210 065 €
33 4331 Työterveyspalvelut	1 686 609 €	17 063 972 €
34 1257 Puhelinkeskukset ja muut viestintälaitteet	1 451 237 €	6 255 999 €
35 4003 Elintarvikkeet, juomat ja tupakka	1 253 263 €	37 129 941 €
36 4201 Asuntojen vuokrat	1 220 525 €	20 835 116 €
37 4501 Kilometrikorvaukset	1 214 970 €	24 412 901 €
38 1270 Asuinhuoneisto- ja toimistokalusteet	923 945 €	14 555 809 €
39 4008 Rakennusmateriaali	920 223 €	7 054 102 €
40 1251 Laivat ja muut vesikuljetusvälineet	869 196 €	1 627 221 €
41 4203 Kuljetusvälineiden vuokrat	866 519 €	7 475 933 €
42 4529 Muut käyttöoikeusmaksut	852 030 €	14 451 261 €
43 4302 Maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	816 235 €	479 068 536 €
44 4342 Ympäristönhoito- ja ylläpitopalvelut	627 513 €	5 899 588 €
45 4333 Virkistyspalvelut	611 866 €	4 179 552 €
46 4319 Muut rakentamispalvelut	577 045 €	19 456 763 €
47 4391 Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut	561 768 €	6 544 224 €
48 1256 Toimistokoneet ja laitteet	534 014 €	4 633 357 €
49 4339 Muut henkilöstöpalvelut	486 522 €	2 686 996 €
50 4329 Muut toimistopalvelut	429 067 €	7 600 286 €
51 4341 Pesulapalvelut	421 256 €	2 096 672 €
52 4005 Puhdistusaineet ja -tarvikkeet	372 147 €	4 001 551 €
53 1252 Lentokoneet ja muut ilmakuljetusvälineet	314 532 €	1 345 543 €
54 4393 Muut koulutuspalvelut	307 138 €	18 173 651 €
55 4324 Pankkipalvelut	265 275 €	5 324 332 €
56 4200 Maanvuokrat	221 501 €	3 631 474 €
57 4394 Muut terveyspalvelut	217 238 €	6 311 369 €
58 4300 Asuinrakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	209 188 €	3 976 316 €
59 4599 Muut kulut	201 682 €	214 624 044 €
60 1259 Laboratoriolaitteet ja -kalusteet	179 483 €	34 153 166 €
61 1289 Muut aineelliset hyödykkeet	104 343 €	283 530 €
62 1254 Kevyet työkoneet	91 769 €	1 658 776 €
63 1279 Muut kalusteet	58 783 €	2 274 224 €
64 1260 Muut tutkimuslaitteet	38 700 €	9 423 982 €
65 1230 Rakennelmat	24 251 €	1 025 203 €
66 1280 Talde-esineet	14 591 €	546 128 €
67 4310 Asuinrakennusten rakentamispalvelut	9 164 €	120 660 €
68 1253 Raskaat työkoneet	8 711 €	2 114 239 €
69 1222 Teollisuusrakennukset	0,010 €	0,010 €
78 4560 Maanpuolustuskalusto		291 578 145 €
79 1241 Rautatierakenteet		40 934 340 €
80 1211 Tiepohjat		19 097 735 €
74 4082 Rangaistuslaitosmyymälää varten hankittavien kauppatavaroiden ostot		3 551 689 €
81 1212 Rautatiepohjat		2 312 482 €
73 1210 Maa-alueet		1 521 668 €
82 1240 Tierakenteet		1 170 731 €
70 1229 Muut rakennukset		667 091 €
75 1249 Muut rakenteet		156 256 €
83 1200 Metsäalueet		136 452 €
84 1261 Vesirakenteiden laitteet		84 349 €
72 1220 Asuinrakennukset		23 117 €
85 1202 Soran, turpeen ja muun maa-aineksen alueet		8 410 €
86 1244 Muut vesirakenteet		6 960 €
87 1201 Peltoalueet		4 889 €
76 1223 Varastorakennukset		686 €
88 1243 Väylät ja kanavat		0 €
71 1219 Muut rakennusmaa- ja vesialueet		0 €
89 1208 Virkistyskäyttöön tarkoitetut maa- ja vesialueet		0 €
90 1209 Muut maa- ja vesialueet		0 €
91 1242 Muut maarakenteet		0 €
77 1221 Toimistorakennukset		0 €
<b>Yhteensä</b>	<b>293 993 536 €</b>	<b>4 269 938 411 €</b>

PL 26 - SM		
% valtion hankinnoista	% hallinnonalan hankinnoista	Kum.osuus hallinnonalan hankinnoista
10,43 %	21,2 %	21 %
18,60 %	8,2 %	29 %
5,10 %	6,8 %	36 %
7,80 %	4,8 %	41 %
12,98 %	4,4 %	45 %
7,86 %	4,4 %	50 %
7,67 %	3,7 %	54 %
54,50 %	2,9 %	56 %
14,34 %	2,9 %	59 %
29,94 %	2,8 %	62 %
17,72 %	2,5 %	65 %
9,30 %	2,5 %	67 %
16,02 %	2,3 %	69 %
18,11 %	2,3 %	72 %
29,25 %	2,0 %	74 %
11,37 %	2,0 %	76 %
9,21 %	1,8 %	78 %
29,55 %	1,7 %	79 %
1,38 %	1,6 %	81 %
14,98 %	1,3 %	82 %
18,80 %	1,3 %	83 %
6,33 %	1,3 %	85 %
10,12 %	1,2 %	86 %
6,68 %	1,0 %	87 %
20,34 %	1,0 %	88 %
6,24 %	0,9 %	89 %
7,01 %	0,9 %	90 %
19,70 %	0,9 %	91 %
10,30 %	0,8 %	91 %
5,05 %	0,8 %	92 %
5,84 %	0,7 %	93 %
6,47 %	0,6 %	94 %
9,88 %	0,6 %	94 %
23,20 %	0,5 %	95 %
3,38 %	0,4 %	95 %
5,86 %	0,4 %	95 %
4,98 %	0,4 %	96 %
6,35 %	0,3 %	96 %
13,05 %	0,3 %	96 %
53,42 %	0,3 %	97 %
11,59 %	0,3 %	97 %
0,17 %	0,3 %	97 %
5,90 %	0,3 %	97 %
10,64 %	0,2 %	98 %
14,64 %	0,2 %	98 %
2,97 %	0,2 %	98 %
8,58 %	0,2 %	98 %
11,53 %	0,2 %	99 %
18,11 %	0,2 %	99 %
5,65 %	0,1 %	99 %
20,07 %	0,1 %	99 %
9,30 %	0,1 %	99 %
23,38 %	0,1 %	99 %
1,69 %	0,1 %	99 %
4,98 %	0,1 %	100 %
6,10 %	0,1 %	100 %
3,44 %	0,1 %	100 %
5,26 %	0,1 %	100 %
0,09 %	0,1 %	100 %
0,53 %	0,1 %	100 %
36,80 %	0,0 %	100 %
5,53 %	0,0 %	100 %
2,58 %	0,0 %	100 %
0,41 %	0,0 %	100 %
2,37 %	0,0 %	100 %
2,67 %	0,0 %	100 %
7,59 %	0,0 %	100 %
0,41 %	0,0 %	100 %
100,00 %	0,0 %	100 %
<b>6,89 %</b>	<b>100 %</b>	



## Puolustusministeriön hallinnonala - Hankintamenot vuonna 2002

## Tililajikohtaiset hankintamenot suuruusjärjestyksessä (€)

Tililaji	Hallinnonalan hankinnat	Koko valtion hankinnat
1 4560 Maanpuolustuskalusto	291 578 145 €	291 578 145 €
2 4202 Muiden rakennusten vuokrat	90 705 940 €	598 618 860 €
3 4009 Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat	62 744 320 €	182 023 590 €
4 4392 Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut	39 791 117 €	392 660 844 €
5 4304 Muiden koneiden ja laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	36 498 982 €	58 668 337 €
6 4502 Matkustuspalvelut	27 895 228 €	142 598 982 €
7 4311 Muiden rakennusten rakentamispalvelut	26 914 001 €	44 719 571 €
8 4399 Muut ulkopuoliset palvelut	26 087 243 €	164 685 801 €
9 4003 Elintarvikkeet, juomat ja tupakka	25 814 720 €	37 129 941 €
10 4006 Poltto- ja voiteluaineet	25 561 595 €	41 736 564 €
11 1255 Aik-laitteet ja niiden ohjelaitteet	15 627 235 €	78 719 677 €
12 4000 Arvoltaan vähäiset koneet, kalusteet ja kuljetusvälineet	15 624 179 €	58 920 857 €
13 1250 Autot ja muut maakuljetusvälineet	13 531 335 €	27 108 370 €
14 4319 Muut rakentamispalvelut	12 732 590 €	19 456 763 €
15 4201 Asuntojen vuokrat	8 959 454 €	20 835 116 €
16 4322 Tietoliikennepalvelut	8 068 725 €	129 134 466 €
17 4500 Päivärahat	7 958 758 €	42 194 856 €
18 4330 Koulutuspalvelut	7 652 706 €	37 498 959 €
19 4004 Vastusteist	7 675 312 €	14 446 934 €
20 1269 Muut koneet ja laitteet	7 445 655 €	20 350 543 €
21 4303 Kuljetusvälineiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	7 186 972 €	20 494 549 €
22 4301 Muiden rakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	6 407 565 €	58 087 901 €
23 4312 Maa- ja vesirakenteiden rakentamispalvelut	5 940 158 €	332 128 654 €
24 4309 Muut korjaus- ja kunnossapitopalvelut	5 713 411 €	16 840 947 €
25 4203 Kuljetusvälineiden vuokrat	4 862 682 €	7 475 933 €
26 4001 Toimistotarvikkeet	3 815 516 €	36 199 610 €
27 4323 Aik:n käyttöpalvelut	3 725 674 €	100 629 036 €
28 4390 Ravitsemispalvelut	3 192 985 €	26 194 292 €
29 4529 Muut käyttöoikeusmaksut	2 932 394 €	14 451 261 €
30 4002 Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet	2 633 606 €	43 599 239 €
31 1258 Audiovisuaaliset koneet ja laitteet	2 531 863 €	12 704 479 €
32 4394 Muut terveyspalvelut	2 467 914 €	6 311 369 €
33 1260 Muut tutkimuslaitteet	1 963 921 €	9 423 982 €
34 4007 Lämmitys, sähkö ja vesi	1 814 887 €	51 423 984 €
35 4209 Muut vuokrat	1 697 898 €	15 559 063 €
36 4200 Maanvuokrat	1 652 712 €	3 631 474 €
37 4204 Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat	1 538 709 €	23 972 236 €
38 4510 Muut kustannusten korvaukset	1 454 928 €	44 283 477 €
39 1256 Toimistokoneet ja laitteet	1 306 263 €	4 633 357 €
40 4008 Rakennusmateriaali	1 215 960 €	7 054 102 €
41 4320 Painatuspalvelut	1 201 645 €	36 581 105 €
42 4393 Muut koulutuspalvelut	1 174 262 €	18 173 651 €
43 1253 Raskaat työkoneet	1 084 508 €	2 114 239 €
44 4342 Ympäristönhoito- ja ylläpitopalvelut	1 033 537 €	5 899 588 €
45 1279 Muut kalusteet	1 020 341 €	2 274 224 €
46 1257 Puhelinkeskukset ja muut viestintälaitteet	968 565 €	6 255 999 €
47 4302 Maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	954 784 €	479 068 536 €
48 4005 Puhdistusaineet ja -tarvikkeet	945 860 €	4 001 551 €
49 1254 Kevyet työkoneet	916 963 €	1 658 776 €
50 1270 Asuinhuoneisto- ja toimistokalusteet	905 234 €	14 555 809 €
51 1230 Rakennelmat	871 354 €	1 025 203 €
52 4321 Ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut	773 439 €	27 210 065 €
53 1259 Laboratoriolaitteet ja -kalusteet	666 697 €	34 153 166 €
54 1229 Muut rakennukset	663 232 €	667 091 €
55 4333 Virkistyspalvelut	638 725 €	4 179 552 €
56 4501 Kilometrikorvaukset	583 955 €	24 412 901 €
57 4340 Siivouspalvelut	433 796 €	36 668 143 €
58 1252 Lentokoneet ja muut ilmakuljetusvälineet	392 141 €	1 345 543 €
59 4599 Muut kulut	209 629 €	214 624 044 €
60 4324 Pankkipalvelut	196 235 €	5 324 332 €
61 4329 Muut toimistopalvelut	185 051 €	7 600 286 €
62 4391 Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut	181 201 €	6 544 224 €
63 4339 Muut henkilöstöpalvelut	149 716 €	2 686 996 €
64 1200 Metsäalueet	107 537 €	136 452 €
65 4341 Pesulapalvelut	103 542 €	2 098 672 €
66 1251 Laivat ja muut vesikuljetusvälineet	96 924 €	1 627 221 €
67 4300 Asuinrakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	57 420 €	3 976 316 €
68 1249 Muut rakenteet	55 563 €	156 256 €
69 1280 Taide-esineet	48 383 €	546 128 €
70 1289 Muut aineelliset hyödykkeet	26 216 €	283 530 €
71 1210 Maa-alueet	-11 169 €	1 521 668 €
80 4331 Työterveyspalvelut	-502 392 €	17 063 972 €
83 1241 Rautatierakenteet		40 934 340 €
84 1211 Tiepohjat		19 097 735 €
82 4082 Rangaistuslaitosmyymälää varten hankittavien kauppatavaroiden ostot		3 551 689 €
85 1212 Rautatiepohjat		2 312 482 €
76 1240 Tierakenteet		1 170 731 €
71 4310 Asuinrakennusten rakentamispalvelut		120 660 €
86 1261 Vesirakenteiden laitteet		84 349 €
73 1220 Asuinrakennukset		23 117 €
87 1202 Soran, turpeen ja muun maa-aineksen alueet		8 410 €
88 1244 Muut vesirakenteet		6 960 €
77 1201 Peltoalueet		4 889 €
74 1223 Varastorakennukset		686 €
89 1243 Väylät ja kanavat		0 €
81 1222 Teollisuusrakennukset		0 €
72 1219 Muut rakennusmaa- ja vesialueet		0 €
78 1209 Muut maa- ja vesialueet		0 €
90 1208 Virkistyskäyttöön tarkoitetut maa- ja vesialueet		0 €
91 1242 Muut maarakenteet		0 €
75 1221 Toimistorakennukset		0 €
<b>Yhteensä</b>	<b>839 236 153 €</b>	<b>4 269 938 411 €</b>

PL 27 - PLM		
% valtion hankinnoista	% hallinnonalan hankinnoista	Kum.osuus hallinnonalan hankinnoista
100,00 %	34,7 %	35 %
15,15 %	10,8 %	46 %
34,47 %	7,5 %	53 %
10,13 %	4,7 %	58 %
62,21 %	4,3 %	62 %
19,56 %	3,3 %	65 %
60,18 %	3,2 %	69 %
15,84 %	3,1 %	72 %
69,53 %	3,1 %	75 %
61,25 %	3,0 %	78 %
19,85 %	1,9 %	80 %
26,52 %	1,9 %	82 %
49,92 %	1,6 %	83 %
65,44 %	1,5 %	85 %
43,00 %	1,1 %	86 %
6,25 %	1,0 %	87 %
18,86 %	0,9 %	88 %
20,94 %	0,9 %	89 %
53,13 %	0,9 %	90 %
36,59 %	0,9 %	90 %
34,97 %	0,8 %	91 %
11,03 %	0,8 %	92 %
1,79 %	0,7 %	93 %
33,93 %	0,7 %	93 %
65,04 %	0,6 %	94 %
10,54 %	0,5 %	94 %
3,70 %	0,4 %	95 %
12,19 %	0,4 %	95 %
20,29 %	0,3 %	96 %
6,04 %	0,3 %	96 %
19,93 %	0,3 %	96 %
39,10 %	0,3 %	97 %
20,84 %	0,2 %	97 %
3,53 %	0,2 %	97 %
10,91 %	0,2 %	97 %
45,51 %	0,2 %	97 %
6,42 %	0,2 %	98 %
3,29 %	0,2 %	98 %
28,19 %	0,2 %	98 %
17,24 %	0,1 %	98 %
3,28 %	0,1 %	98 %
6,46 %	0,1 %	98 %
51,30 %	0,1 %	98 %
17,52 %	0,1 %	99 %
44,87 %	0,1 %	99 %
15,48 %	0,1 %	99 %
0,20 %	0,1 %	99 %
23,64 %	0,1 %	99 %
55,28 %	0,1 %	99 %
6,22 %	0,1 %	99 %
84,99 %	0,1 %	99 %
2,84 %	0,1 %	99 %
1,95 %	0,1 %	100 %
99,42 %	0,1 %	100 %
15,28 %	0,1 %	100 %
2,39 %	0,1 %	100 %
1,18 %	0,1 %	100 %
29,14 %	0,0 %	100 %
0,10 %	0,0 %	100 %
3,69 %	0,0 %	100 %
2,43 %	0,0 %	100 %
2,77 %	0,0 %	100 %
5,57 %	0,0 %	100 %
78,81 %	0,0 %	100 %
4,93 %	0,0 %	100 %
5,96 %	0,0 %	100 %
1,44 %	0,0 %	100 %
35,56 %	0,0 %	100 %
8,86 %	0,0 %	100 %
9,25 %	0,0 %	100 %
-0,73 %	0,0 %	100 %
-2,94 %	-0,1 %	100 %
<b>19,65 %</b>	<b>100 %</b>	



## Valtiovarainministeriön hallinnonala - Hankintamenot vuonna 2002

Tiililajikohtaiset hankintamenot suuruusjärjestyksessä (€)

Tiililaji	Hallinnonalan hankinnat	Koko valtion hankinnat
1 4599 Muut kulut	210 375 246 €	214 624 044 €
2 4392 Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut	47 307 547 €	392 660 844 €
3 4202 Muiden rakennusten vuokrat	39 628 791 €	598 618 860 €
4 4322 Tietoliikennepalvelut	25 094 890 €	129 134 466 €
5 4399 Muut ulkopuoliset palvelut	17 651 649 €	164 685 801 €
6 4323 Atk:n käyttöpalvelut	16 188 500 €	100 629 036 €
7 1255 Atk-laitteet ja niiden oheislaitteet	7 277 032 €	78 719 677 €
8 4502 Matkustuspalvelut	5 391 174 €	142 598 982 €
9 4320 Painatuspalvelut	4 044 451 €	36 581 105 €
10 4009 Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat	3 395 874 €	182 023 590 €
11 4331 Työterveyspalvelut	3 300 823 €	17 063 972 €
12 4330 Koulutuspalvelut	3 288 054 €	37 499 959 €
13 4340 Siivouspalvelut	3 136 421 €	36 668 143 €
14 4324 Pankkipalvelut	2 738 930 €	5 324 332 €
15 4304 Muiden koneiden ja laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	2 509 165 €	58 668 337 €
16 4001 Toimistotarvikkeet	2 333 255 €	36 199 610 €
17 4500 Päivärahat	2 155 379 €	42 194 856 €
18 4000 Arvoiltaan vähäiset koneet, kalusteet ja kuljetusvälineet	2 001 693 €	58 920 857 €
19 4007 Lämmitys, sähkö ja vesi	1 722 892 €	51 423 984 €
20 4002 Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet	1 463 489 €	43 599 239 €
21 4501 Kilometrikorvaukset	1 271 319 €	24 412 901 €
22 4321 Ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut	1 087 889 €	27 210 065 €
23 4329 Muut toimistopalvelut	882 614 €	7 600 286 €
24 1270 Asuinhuoneisto- ja toimistokalusteet	765 560 €	14 555 809 €
25 1256 Toimistokoneet ja laitteet	764 890 €	4 633 357 €
26 1257 Puhelinkeskukset ja muut viestintälaitteet	756 128 €	6 255 999 €
27 4390 Ravitsemispalvelut	747 922 €	26 194 292 €
28 1250 Autot ja muut maankuljetusvälineet	652 602 €	27 108 370 €
29 4301 Muiden rakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	645 568 €	58 087 901 €
30 1269 Muut koneet ja laitteet	644 487 €	20 350 543 €
31 4339 Muut henkilöstöpalvelut	530 786 €	2 686 996 €
32 4333 Virkistyspalvelut	391 432 €	4 179 552 €
33 4006 Poltto- ja voiteluaineet	366 128 €	41 736 564 €
34 4510 Muut kustannusten korvaukset	354 017 €	44 283 477 €
35 4391 Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut	345 612 €	6 544 224 €
36 4204 Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat	326 850 €	23 972 236 €
37 1251 Laivat ja muut vesikuljetusvälineet	283 255 €	1 627 221 €
38 4004 Vaatteisto	273 553 €	14 446 934 €
39 1258 Audiovisuaaliset koneet ja laitteet	250 728 €	12 704 479 €
40 4303 Kuljetusvälineiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	244 521 €	20 494 549 €
41 1259 Laboratoriolaitteet ja -kalusteet	196 055 €	34 153 166 €
42 4209 Muut vuokrat	193 017 €	15 559 063 €
43 4342 Ympäristönhoido- ja ylläpitopalvelut	161 669 €	5 899 588 €
44 4003 Elintarvikkeet, juomat ja tupakka	140 102 €	37 129 941 €
45 4203 Kuljetusvälineiden vuokrat	120 659 €	7 475 933 €
46 4005 Puhdistusaineet ja -tarvikkeet	119 358 €	4 001 551 €
47 4309 Muut korjaus- ja kunnossapitopalvelut	108 054 €	16 840 947 €
48 4311 Muiden rakennusten rakentamispalvelut	82 721 €	44 719 571 €
49 4529 Muut käyttöoikeusmaksut	68 636 €	14 451 261 €
50 4201 Asuntojen vuokrat	65 249 €	20 835 116 €
51 4341 Pesulapalvelut	40 856 €	2 098 672 €
52 4200 Maanvuokrat	16 240 €	3 631 474 €
53 1230 Rakennelmat	10 371 €	1 025 203 €
54 4394 Muut terveyspalvelut	7 606 €	6 311 369 €
55 1279 Muut kalusteet	5 530 €	2 274 224 €
56 4319 Muut rakentamispalvelut	3 734 €	19 456 763 €
57 1254 Kevyet työkoneet	3 215 €	1 658 776 €
58 1289 Muut aineelliset hyödykkeet	2 960 €	283 530 €
59 4008 Rakennusmateriaali	2 880 €	7 054 102 €
60 4393 Muut koulutuspalvelut	1 997 €	18 173 651 €
68 1280 Taide-esineet	-0,02 €	546 128 €
71 4302 Maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut		479 068 536 €
61 4312 Maa- ja vesirakenteiden rakentamispalvelut		332 128 654 €
69 4560 Maanpuolustuskalusto		291 578 145 €
83 1241 Rautatierakenteet		40 934 340 €
84 1211 Tiepohjat		19 097 735 €
62 1260 Muut tutkimuslaitteet		9 423 982 €
64 4300 Asuinrakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut		3 976 316 €
82 4082 Rangaistuslaitosmyymälää varten hankittavien kauppatavaroiden ostot		3 551 689 €
85 1212 Rautatiepohjat		2 312 482 €
70 1253 Raskaat työkoneet		2 114 239 €
67 1210 Maa-alueet		1 521 668 €
72 1252 Lentokoneet ja muut ilmakuljetusvälineet		1 345 543 €
78 1240 Tierakenteet		1 170 731 €
63 1229 Muut rakennukset		667 091 €
74 1249 Muut rakenteet		156 256 €
73 1200 Metsäalueet		136 452 €
75 4310 Asuinrakennusten rakentamispalvelut		120 660 €
86 1261 Vesirakenteiden laitteet		84 349 €
65 1220 Asuinrakennukset		23 117 €
87 1202 Soran, turpeen ja muun maa-aineksen alueet		8 410 €
88 1244 Muut vesirakenteet		6 960 €
79 1201 Peltoalueet		4 889 €
77 1223 Varastorakennukset		686 €
89 1243 Väylät ja kanavat		0 €
81 1222 Teollisuusrakennukset		0 €
76 1219 Muut rakennusmaa- ja vesialueet		0 €
80 1209 Muut maa- ja vesialueet		0 €
90 1208 Virkistyskäyttöön tarkoitettua maa- ja vesialuetta		0 €
91 1242 Muut maarakenteet		0 €
66 1221 Toimistorakennukset		0 €
<b>Yhteensä</b>	<b>413 941 826 €</b>	<b>4 269 938 411 €</b>

PL 28 - VM		
% valtion hankinnoista	% hallinnonalan hankinnoista	Kum.osuus hallinnonalan hankinnoista
98,02 %	50,8 %	51 %
12,05 %	11,4 %	62 %
6,62 %	9,6 %	72 %
19,43 %	6,1 %	78 %
10,72 %	4,3 %	82 %
16,09 %	3,9 %	86 %
9,24 %	1,8 %	88 %
3,78 %	1,3 %	89 %
11,06 %	1,0 %	90 %
1,87 %	0,8 %	91 %
19,34 %	0,8 %	92 %
8,77 %	0,8 %	93 %
8,55 %	0,8 %	93 %
51,44 %	0,7 %	94 %
4,28 %	0,6 %	95 %
6,45 %	0,6 %	95 %
5,11 %	0,5 %	96 %
3,40 %	0,5 %	96 %
3,35 %	0,4 %	97 %
3,36 %	0,4 %	97 %
5,21 %	0,3 %	97 %
4,00 %	0,3 %	97 %
11,61 %	0,2 %	98 %
5,26 %	0,2 %	98 %
16,50 %	0,2 %	98 %
12,09 %	0,2 %	98 %
2,86 %	0,2 %	98 %
2,41 %	0,2 %	99 %
1,11 %	0,2 %	99 %
3,17 %	0,2 %	99 %
19,75 %	0,1 %	99 %
9,37 %	0,1 %	99 %
0,88 %	0,1 %	99 %
0,80 %	0,1 %	99 %
5,28 %	0,1 %	99 %
1,36 %	0,1 %	99 %
17,41 %	0,1 %	99 %
1,89 %	0,1 %	100 %
1,97 %	0,1 %	100 %
1,19 %	0,1 %	100 %
0,57 %	0,0 %	100 %
1,24 %	0,0 %	100 %
2,74 %	0,0 %	100 %
0,38 %	0,0 %	100 %
1,61 %	0,0 %	100 %
2,98 %	0,0 %	100 %
0,64 %	0,0 %	100 %
0,18 %	0,0 %	100 %
0,47 %	0,0 %	100 %
0,31 %	0,0 %	100 %
1,95 %	0,0 %	100 %
0,45 %	0,0 %	100 %
1,01 %	0,0 %	100 %
0,12 %	0,0 %	100 %
0,24 %	0,0 %	100 %
0,02 %	0,0 %	100 %
0,19 %	0,0 %	100 %
1,04 %	0,0 %	100 %
0,04 %	0,0 %	100 %
0,01 %	0,0 %	100 %
0,00 %	0,0 %	100 %
<b>9,69 %</b>	<b>100 %</b>	



## Opetusministeriön hallinnonala - Hankintamenot vuonna 2002

## Tiililajikohtaiset hankintamenot suurusjärjestyksessä (€)

Tiililaji	Hallinnonalan hankinnat	Koko valtion hankinnat
4202 Muiden rakennusten vuokrat	215 246 203 €	598 618 860 €
4392 Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut	43 850 311 €	392 660 844 €
4009 Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat	43 210 681 €	182 023 590 €
4502 Matkustuspalvelut	38 489 341 €	142 598 982 €
4301 Muiden rakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	33 510 058 €	58 087 901 €
1255 Atk-laitteet ja niiden ohjelmat	32 199 490 €	78 719 677 €
4002 Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet	23 256 196 €	43 599 239 €
1259 Laboratoriolaitteet ja -kalusteet	22 327 789 €	34 153 166 €
4323 Atk:n käyttöpalvelut	21 752 600 €	100 629 036 €
4399 Muut ulkopuoliset palvelut	21 475 525 €	164 685 801 €
4322 Tietoliikennepalvelut	20 312 642 €	129 134 466 €
4007 Lämmitys, sähkö ja vesi	17 381 019 €	51 423 984 €
4320 Painatuspalvelut	13 101 599 €	36 581 105 €
4340 Siivouspalvelut	12 817 085 €	36 668 143 €
4001 Toimistotarvikkeet	12 241 516 €	36 199 610 €
4000 Arvoltaan vähäiset koneet, kalusteet ja kuljetusvälineet	9 459 134 €	58 920 857 €
4390 Ravitsemis- ja cateringpalvelut	9 167 305 €	26 194 292 €
4500 Päivärahat	8 886 342 €	42 194 856 €
4393 Muut koulutuspalvelut	8 667 238 €	18 173 651 €
1270 Asuinhuoneisto- ja toimistokalusteet	8 558 986 €	14 555 809 €
4330 Koulutuspalvelut	8 243 099 €	37 499 959 €
4529 Muut käyttöönotto- ja kunnossapitopalvelut	7 606 687 €	14 451 261 €
4321 Ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut	7 117 468 €	27 210 065 €
4304 Muiden koneiden ja laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	6 161 833 €	58 668 337 €
1258 Audiovisuaaliset koneet ja laitteet	5 851 484 €	12 704 479 €
4204 Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat	5 712 730 €	23 972 236 €
4331 Työterveyspalvelut	4 342 759 €	17 063 972 €
4501 Kilometrikorvaukset	4 317 142 €	24 412 901 €
4201 Asuntojen vuokrat	3 641 547 €	20 835 116 €
1269 Muut koneet ja laitteet	3 378 544 €	20 350 543 €
4003 Elintarvikkeet, juomat ja tupakka	2 778 603 €	37 129 941 €
1260 Muut tutkimuslaitteet	2 600 265 €	9 423 982 €
4209 Muut vuokrat	2 448 486 €	15 559 063 €
4391 Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut	2 022 794 €	6 544 224 €
4309 Muut korjaus- ja kunnossapitopalvelut	1 987 384 €	16 840 947 €
4599 Muut kulut	1 899 433 €	214 624 044 €
4342 Ympäristönhoito- ja ylläpitopalvelut	1 763 965 €	5 899 588 €
1257 Puhelinkeskukset ja muut viestintälaitteet	1 473 494 €	6 255 999 €
4008 Rakennusmateriaali	1 382 018 €	7 054 102 €
4005 Puhdistusaineet ja -tarvikkeet	1 181 273 €	4 001 551 €
4300 Asuinrakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	1 180 042 €	3 976 316 €
1279 Muut kalusteet	981 609 €	2 274 224 €
1250 Autot ja muut maankuljetusvälineet	981 117 €	27 108 370 €
4510 Muut kustannusten korvaukset	877 585 €	44 283 477 €
1256 Toimistokoneet ja laitteet	877 005 €	4 633 357 €
4633 Virkistyspalvelut	856 425 €	4 179 552 €
4006 Poltto- ja voiteluaineet	844 197 €	41 736 564 €
4004 Vaahteisto	831 393 €	14 446 934 €
4329 Muut toimistopalvelut	822 322 €	7 600 286 €
4341 Pesulapalvelut	721 265 €	2 098 672 €
4311 Muiden rakennusten rakentamispalvelut	584 630 €	44 719 571 €
4319 Muut rakentamispalvelut	551 391 €	19 456 763 €
4324 Pankkipalvelut	540 605 €	5 324 332 €
4303 Kuljetusvälineiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	443 837 €	20 494 549 €
4302 Maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	395 604 €	479 068 536 €
1280 Taide-esineet	389 103 €	546 128 €
4203 Kuljetusvälineiden vuokrat	371 498 €	7 475 933 €
1253 Raskaat työkoneet	256 277 €	2 114 239 €
4339 Muut henkilöstöpalvelut	238 965 €	2 686 996 €
1254 Kevyet työkoneet	207 807 €	1 658 776 €
4394 Muut terveyspalvelut	158 219 €	6 311 369 €
1289 Muut aineelliset hyödykkeet	104 555 €	283 530 €
1252 Lentokoneet ja muut ilmakuljetusvälineet	90 313 €	1 345 543 €
4200 Maanvuokrat	40 840 €	3 631 474 €
1251 Laivat ja muut vesikuljetusvälineet	26 389 €	1 627 221 €
1230 Rakennelmat	9 853 €	1 025 203 €
1249 Muut rakenteet	5 095 €	156 256 €
4312 Maa- ja vesirakenteiden rakentamispalvelut	2 079 €	332 128 654 €
4560 Maanpuolustuskalusto		291 578 145 €
1241 Rautatiekanteet		40 934 340 €
1211 Tiepohjat		19 097 735 €
4082 Rangaistuslaitosmyymälää varten hankittavien kauppatavaroiden ostot		3 551 689 €
1212 Rautatiepohjat		2 312 482 €
1210 Maa-alueet		1 521 668 €
1240 Tierakenteet		1 170 731 €
1229 Muut rakennukset		667 091 €
1200 Metsäalueet		136 452 €
4310 Asuinrakennusten rakentamispalvelut		120 660 €
1261 Vesirakenteiden laitteet		84 349 €
1220 Asuinrakennukset		23 117 €
1202 Soran, turpeen ja muun maa-aineksen alueet		8 410 €
1244 Muut vesirakenteet		6 960 €
1201 Peltoalueet		4 889 €
1223 Varastorakennukset		686 €
1243 Väylät ja kanavat		0 €
1222 Teollisuusrakennukset		0 €
1219 Muut rakennusmaa- ja vesialueet		0 €
1209 Muut maa- ja vesialueet		0 €
1208 Virkistyskäyttöön tarkoitettua maa- ja vesialueita		0 €
1242 Muut maarakenteet		0 €
1221 Toimistorakennukset		0 €
<b>Yhteensä</b>	<b>705 312 066 €</b>	<b>4 269 938 411 €</b>

PL 29 - OPM		
% valtion hankinnoista	% hallinnonalan hankinnoista	Kum.osuus hallinnonalan hankinnoista
35,96 %	30,5 %	31 %
11,17 %	6,2 %	37 %
23,74 %	6,1 %	43 %
26,99 %	5,5 %	48 %
57,69 %	4,8 %	53 %
40,90 %	4,6 %	58 %
53,34 %	3,3 %	61 %
65,38 %	3,2 %	64 %
21,62 %	3,1 %	67 %
13,04 %	3,0 %	70 %
15,73 %	2,9 %	73 %
33,80 %	2,5 %	76 %
35,82 %	1,9 %	77 %
34,95 %	1,8 %	79 %
33,82 %	1,7 %	81 %
16,05 %	1,3 %	82 %
35,00 %	1,3 %	84 %
21,06 %	1,3 %	85 %
47,69 %	1,2 %	86 %
58,80 %	1,2 %	87 %
21,98 %	1,2 %	88 %
52,64 %	1,1 %	90 %
26,16 %	1,0 %	91 %
10,50 %	0,9 %	91 %
46,06 %	0,8 %	92 %
23,83 %	0,8 %	93 %
25,45 %	0,6 %	94 %
17,68 %	0,6 %	94 %
17,48 %	0,5 %	95 %
16,60 %	0,5 %	95 %
7,48 %	0,4 %	96 %
27,59 %	0,4 %	96 %
15,74 %	0,3 %	96 %
30,91 %	0,3 %	97 %
11,80 %	0,3 %	97 %
0,89 %	0,3 %	97 %
29,90 %	0,3 %	98 %
23,55 %	0,2 %	98 %
19,59 %	0,2 %	98 %
29,52 %	0,2 %	98 %
29,68 %	0,2 %	98 %
43,16 %	0,1 %	98 %
3,62 %	0,1 %	99 %
2,21 %	0,1 %	99 %
18,93 %	0,1 %	99 %
20,49 %	0,1 %	99 %
2,02 %	0,1 %	99 %
5,75 %	0,1 %	99 %
10,82 %	0,1 %	99 %
34,37 %	0,1 %	99 %
1,31 %	0,1 %	99 %
2,83 %	0,1 %	100 %
10,15 %	0,1 %	100 %
2,17 %	0,1 %	100 %
0,08 %	0,1 %	100 %
71,25 %	0,1 %	100 %
4,97 %	0,1 %	100 %
12,12 %	0,0 %	100 %
8,89 %	0,0 %	100 %
12,53 %	0,0 %	100 %
2,51 %	0,0 %	100 %
36,88 %	0,0 %	100 %
6,71 %	0,0 %	100 %
1,12 %	0,0 %	100 %
1,62 %	0,0 %	100 %
0,96 %	0,0 %	100 %
3,26 %	0,0 %	100 %
0,00 %	0,0 %	100 %
<b>16,52 %</b>	<b>100 %</b>	



## Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala - Hankintamenot vuonna 2002

## Tiililajikohtaiset hankintamenot suurusjärjestyksessä (€)

Tiililaji	Hallinnonalan hankinnat	Koko valtion hankinnat
1 4202 Muiden rakennusten vuokrat	24 256 727 €	598 618 860 €
2 4392 Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut	18 573 234 €	392 660 844 €
3 4009 Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat	14 499 815 €	182 023 590 €
4 4312 Maa- ja vesirakenteiden rakentamispalvelut	6 958 550 €	332 128 654 €
5 4322 Tietoliikennepalvelut	5 837 459 €	129 134 466 €
6 4502 Matkustuspalvelut	4 927 434 €	142 598 982 €
7 4399 Muut ulkopuoliset palvelut	4 562 682 €	164 885 801 €
8 4501 Kilometrikorvaukset	4 028 900 €	24 412 901 €
9 4323 Atk:n käyttöpalvelut	4 027 298 €	100 629 036 €
10 4204 Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat	3 858 916 €	23 872 236 €
11 4500 Päivärahat	2 856 782 €	42 194 856 €
12 4007 Lämmitys, sähkö ja vesi	2 470 207 €	51 423 984 €
13 1255 Atk-laitteet ja niiden oheislaitteet	2 338 675 €	78 719 677 €
14 4320 Painatuspalvelut	1 864 376 €	36 581 105 €
15 4330 Koulutuspalvelut	1 708 870 €	37 499 959 €
16 4001 Toimistotarvikkeet	1 656 500 €	36 199 610 €
17 4000 Arvoitaa vähäiset koneet, kalusteet ja kuljetusvälineet	1 605 747 €	58 920 857 €
18 4340 Siivouspalvelut	1 582 401 €	36 668 143 €
19 4002 Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet	1 517 407 €	43 599 239 €
20 1259 Laboratoriolaitteet ja -kalusteet	1 339 063 €	34 153 166 €
21 4301 Muiden rakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	1 105 216 €	58 087 901 €
22 4321 Ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut	1 101 381 €	27 210 065 €
23 4304 Muiden koneiden ja laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	1 060 754 €	58 668 337 €
24 4331 Terveyspalvelut	1 028 801 €	17 063 972 €
25 4008 Rakennusmateriaali	757 994 €	7 054 102 €
26 4006 Poltto- ja voiteluaineet	593 400 €	41 736 564 €
27 4390 Ravitsemis- ja ravitsemis- ja ravitsemis-	593 131 €	26 194 292 €
28 4329 Muut toimistopalvelut	587 689 €	7 600 286 €
29 1252 Lentokoneet ja muut ilmajetä-	548 558 €	1 345 543 €
30 1260 Muut tutkimuslaitteet	546 162 €	9 423 982 €
31 4303 Kuljetusvälineiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	508 260 €	20 494 549 €
32 1250 Autot ja muut maakuljetusvälineet	455 803 €	27 108 370 €
33 4529 Muut käyttöoikeusmaksut	396 295 €	14 451 261 €
34 4311 Muiden rakennusten rakentamispalvelut	390 415 €	44 719 571 €
35 4201 Asuntojen vuokrat	372 504 €	20 835 116 €
36 4319 Muut rakentamispalvelut	369 162 €	19 456 763 €
37 4302 Maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	362 760 €	479 068 536 €
38 1270 Asuinhuoneisto- ja toimistokalusteet	356 768 €	14 555 809 €
39 4309 Muut korjaus- ja kunnossapitopalvelut	328 646 €	16 840 947 €
40 4342 Ympäristöhoito- ja ylläpitopalvelut	303 962 €	5 899 588 €
41 1269 Muut koneet ja laitteet	278 105 €	20 350 543 €
42 1254 Kevyet työkonet	252 472 €	1 658 776 €
43 4004 Vaatteisto	231 149 €	14 446 934 €
44 4203 Kuljetusvälineiden vuokrat	228 519 €	7 475 933 €
45 4209 Muut vuokrat	218 912 €	15 559 063 €
46 4003 Elintarvikkeet, juomat ja tupakka	214 267 €	37 129 941 €
47 4391 Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut	173 455 €	6 544 224 €
48 4339 Muut henkilöstöpalvelut	163 182 €	2 686 996 €
49 4333 Virkistyspalvelut	162 000 €	4 179 552 €
50 1253 Raskaat työkonet	154 853 €	2 114 239 €
51 4324 Pankkipalvelut	152 451 €	5 324 332 €
52 4599 Muut kulut	152 005 €	214 624 044 €
53 4005 Puhdistusaineet ja -tarvikkeet	141 057 €	4 001 551 €
54 4510 Muut kustannusten korvaukset	128 733 €	44 283 477 €
55 1258 Audiovisuaaliset koneet ja laitteet	120 172 €	12 704 479 €
56 1256 Toimistokoneet ja laitteet	115 482 €	4 633 357 €
57 4341 Pesulapalvelut	110 907 €	2 098 672 €
58 1257 Puhelinkeskukset ja muut viestintä-	85 027 €	6 255 999 €
59 1261 Vesirakenteiden laitteet	84 349 €	84 349 €
60 4393 Muut koulutuspalvelut	69 913 €	18 173 651 €
61 4200 Maanvuokrat	33 544 €	3 631 474 €
62 1249 Muut rakenteet	32 710 €	156 256 €
63 1200 Metsäalueet	28 915 €	136 452 €
64 1251 Laivat ja muut vesikuljetusvälineet	28 232 €	1 627 221 €
65 1230 Rakennelmat	26 041 €	1 025 203 €
66 1220 Asuinrakennukset	17 061 €	23 117 €
67 4300 Asuinrakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	15 161 €	3 976 316 €
68 1279 Muut kalusteet	14 668 €	2 274 224 €
69 1210 Maa-alueet	13 986 €	1 521 668 €
70 1280 Taide-esineet	9 075 €	546 128 €
71 1244 Muut vesirakenteet	6 960 €	6 960 €
72 1201 Peltoalueet	4 889 €	4 889 €
73 1289 Muut aineelliset hyödykkeet	4 417 €	283 530 €
74 1229 Muut rakennukset	3 860 €	667 091 €
75 1223 Varastorakennukset	686 €	686 €
76 4394 Muut terveyspalvelut	308 €	6 311 369 €
77 4310 Asuinrakennusten rakentamispalvelut	0 €	120 660 €
79 4560 Maanpuolustuskalusto		291 578 145 €
85 1241 Rautatie-		40 934 340 €
86 1211 Tiepohjat		19 097 735 €
84 4082 Rangaistuslaitosmyymälää varten hankittavien kauppatavaroiden ostot		3 551 689 €
87 1212 Rautatiepohjat		2 312 482 €
81 1240 Tierakenteet		1 170 731 €
88 1202 Soran, turpeen ja muun maa-aineksen alueet		8 410 €
89 1243 Väylät ja kanavat		0 €
83 1222 Teollisuusrakennukset		0 €
80 1219 Muut rakennusmaa- ja vesialueet		0 €
82 1209 Muut maa- ja vesialueet		0 €
90 1208 Virkistyskäyttöön tarkoitettua maa- ja vesialueet		0 €
91 1242 Muut maarakenteet		0 €
78 1221 Toimistorakennukset		0 €
<b>Yhteensä</b>	<b>125 716 235 €</b>	<b>4 269 938 411 €</b>

PL 30 - MMM		
% valtion hankinnoista	% hallinnonalan hankinnoista	Kum.osuus hallinnonalan hankinnoista
4,05 %	19,3 %	19 %
4,73 %	14,8 %	34 %
7,97 %	11,5 %	46 %
2,10 %	5,5 %	51 %
4,52 %	4,6 %	56 %
3,46 %	3,9 %	60 %
2,77 %	3,6 %	63 %
16,50 %	3,2 %	67 %
4,00 %	3,2 %	70 %
16,10 %	3,1 %	73 %
6,77 %	2,3 %	75 %
4,80 %	2,0 %	77 %
2,97 %	1,9 %	79 %
5,10 %	1,5 %	80 %
4,56 %	1,4 %	82 %
4,58 %	1,3 %	83 %
2,73 %	1,3 %	84 %
4,32 %	1,3 %	86 %
3,48 %	1,2 %	87 %
3,92 %	1,1 %	88 %
1,90 %	0,9 %	89 %
4,05 %	0,9 %	90 %
1,81 %	0,8 %	90 %
6,03 %	0,8 %	91 %
10,75 %	0,6 %	92 %
1,42 %	0,5 %	92 %
2,26 %	0,5 %	93 %
7,73 %	0,5 %	93 %
40,77 %	0,4 %	94 %
5,80 %	0,4 %	94 %
2,48 %	0,4 %	95 %
1,68 %	0,4 %	95 %
2,74 %	0,3 %	95 %
0,87 %	0,3 %	96 %
1,79 %	0,3 %	96 %
1,90 %	0,3 %	96 %
0,08 %	0,3 %	96 %
2,45 %	0,3 %	97 %
1,95 %	0,3 %	97 %
5,15 %	0,2 %	97 %
1,37 %	0,2 %	97 %
15,22 %	0,2 %	98 %
1,60 %	0,2 %	98 %
3,06 %	0,2 %	98 %
1,41 %	0,2 %	98 %
0,58 %	0,2 %	98 %
2,65 %	0,1 %	99 %
6,07 %	0,1 %	99 %
3,88 %	0,1 %	99 %
7,32 %	0,1 %	99 %
2,86 %	0,1 %	99 %
0,07 %	0,1 %	99 %
3,53 %	0,1 %	99 %
0,29 %	0,1 %	99 %
0,95 %	0,1 %	99 %
2,49 %	0,1 %	100 %
5,28 %	0,1 %	100 %
1,36 %	0,1 %	100 %
100,00 %	0,1 %	100 %
0,38 %	0,1 %	100 %
0,92 %	0,0 %	100 %
20,93 %	0,0 %	100 %
21,19 %	0,0 %	100 %
1,74 %	0,0 %	100 %
2,54 %	0,0 %	100 %
73,80 %	0,0 %	100 %
0,38 %	0,0 %	100 %
0,64 %	0,0 %	100 %
0,92 %	0,0 %	100 %
1,66 %	0,0 %	100 %
100,00 %	0,0 %	100 %
100,00 %	0,0 %	100 %
1,56 %	0,0 %	100 %
0,58 %	0,0 %	100 %
99,96 %	0,0 %	100 %
0,00 %	0,0 %	100 %
0,00 %	0,0 %	100 %
<b>2,94 %</b>	<b>100 %</b>	



## Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonala - Hankintamenot vuonna 2002

## Tililajikohtaiset hankintamenot suuruusjärjestyksessä (€)

			PL 31 - LVM		
Tililaji	Hallinnonalan hankinnat	Koko valtion hankinnat	% valtion hankinnoista	% hallinnonalan hankinnoista	Kum.osuus hallinnonalan hankinnoista
1 4302 Maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	475 545 500 €	479 068 536 €	99,26 %	44,1 %	44 %
2 4312 Maa- ja vesirakenteiden rakentamispalvelut	302 079 856 €	332 128 654 €	90,95 %	28,0 %	72 %
3 4392 Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut	70 852 103 €	392 660 844 €	18,04 %	6,6 %	79 %
4 4399 Muut ulkopuoliset palvelut	55 228 059 €	164 685 801 €	33,54 %	5,1 %	84 %
5 1241 Rautatierakenteet	40 781 362 €	40 934 340 €	99,63 %	3,8 %	88 %
6 1211 Tiepohjat	19 097 735 €	19 097 735 €	100,00 %	1,8 %	89 %
7 4202 Muiden rakennusten vuokrat	12 866 569 €	598 618 860 €	2,15 %	1,2 %	91 %
8 4007 Lämmitys, sähkö ja vesi	9 015 574 €	51 423 984 €	17,53 %	0,8 %	91 %
9 4009 Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat	8 363 689 €	162 023 590 €	4,59 %	0,8 %	92 %
10 4322 Tietoliikennepalvelut	7 304 584 €	129 134 466 €	5,66 %	0,7 %	93 %
11 4301 Muiden rakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	6 947 851 €	58 087 901 €	11,96 %	0,6 %	93 %
12 4502 Matkustuspalvelut	6 545 609 €	142 596 982 €	4,59 %	0,6 %	94 %
13 4323 Atk:n käyttöpalvelut	6 288 429 €	100 629 036 €	6,25 %	0,6 %	95 %
14 4006 Poltto- ja voiteluaineet	5 667 735 €	41 736 564 €	13,58 %	0,5 %	95 %
15 4303 Kuljetusvälineiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	5 089 844 €	20 494 549 €	24,84 %	0,5 %	96 %
16 4000 Arvoitteen vähäiset koneet, kalusteet ja kuljetusvälineet	4 736 041 €	58 920 857 €	8,04 %	0,4 %	96 %
17 4501 Kilometrikorvaukset	2 804 384 €	24 412 801 €	11,49 %	0,3 %	96 %
18 4319 Muut rakentamispalvelut	2 650 635 €	19 456 763 €	13,62 %	0,2 %	97 %
19 4311 Muiden rakennusten rakentamispalvelut	2 354 380 €	44 719 571 €	5,26 %	0,2 %	97 %
20 1212 Rautatiepohjat	2 312 482 €	2 312 482 €	100,00 %	0,2 %	97 %
21 1269 Muut koneet ja laitteet	2 300 207 €	20 350 543 €	11,30 %	0,2 %	97 %
22 1255 Atk-laitteet ja niiden ohjelmat	2 212 102 €	78 719 677 €	2,81 %	0,2 %	97 %
23 4204 Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat	2 143 932 €	23 972 236 €	8,94 %	0,2 %	98 %
24 4309 Muut korjaus- ja kunnossapitopalvelut	1 999 988 €	16 840 947 €	11,88 %	0,2 %	98 %
25 4330 Koulutuspalvelut	1 964 242 €	37 499 959 €	5,24 %	0,2 %	98 %
26 4500 Päivärahat	1 598 517 €	42 194 856 €	3,79 %	0,1 %	98 %
27 4320 Painatuspalvelut	1 598 235 €	36 581 105 €	4,37 %	0,1 %	98 %
28 4321 Ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut	1 493 901 €	27 210 065 €	5,49 %	0,1 %	98 %
29 4001 Toimistotarvikkeet	1 222 170 €	36 199 610 €	3,38 %	0,1 %	99 %
30 1240 Tierakenteet	1 170 731 €	1 170 731 €	100,00 %	0,1 %	99 %
31 4002 Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet	1 015 689 €	43 599 239 €	2,33 %	0,1 %	99 %
32 4300 Asuinrakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	1 014 450 €	3 976 316 €	25,51 %	0,1 %	99 %
33 4340 Siivouspalvelut	1 013 178 €	36 668 143 €	2,76 %	0,1 %	99 %
34 4003 Elintarvikkeet, juomat ja tupakka	949 921 €	37 129 941 €	2,56 %	0,1 %	99 %
35 4331 Työterveyspalvelut	916 724 €	17 063 972 €	5,37 %	0,1 %	99 %
36 4209 Muut vuokrat	772 050 €	15 559 063 €	4,96 %	0,1 %	99 %
37 4304 Muiden koneiden ja laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	752 351 €	58 668 337 €	1,28 %	0,1 %	99 %
38 1250 Autot ja muut maajulketusvälineet	709 765 €	27 108 370 €	2,62 %	0,1 %	99 %
39 1270 Asuinhuoneisto- ja toimistokalusteet	623 247 €	14 555 809 €	4,28 %	0,1 %	99 %
40 1260 Muut tutkimuslaitteet	591 509 €	9 423 982 €	6,28 %	0,1 %	99 %
41 4390 Ravitsemispalvelut	568 951 €	26 194 292 €	2,17 %	0,1 %	100 %
42 4200 Maanvuokrat	490 671 €	3 631 474 €	13,51 %	0,0 %	100 %
43 4008 Rakennusmateriaali	456 468 €	7 054 102 €	6,47 %	0,0 %	100 %
44 4004 Vaatteisto	420 205 €	14 446 934 €	2,91 %	0,0 %	100 %
45 1259 Laboratoriolaitteet ja -kalusteet	395 134 €	34 153 166 €	1,16 %	0,0 %	100 %
46 4329 Muut toimistopalvelut	320 343 €	7 600 286 €	4,21 %	0,0 %	100 %
47 4342 Ympäristönhoito- ja ylläpitopalvelut	319 398 €	5 899 588 €	5,41 %	0,0 %	100 %
48 1258 Audiovisuaaliset koneet ja laitteet	299 013 €	12 704 479 €	2,35 %	0,0 %	100 %
49 4339 Muut henkilöstöpalvelut	268 704 €	2 686 996 €	10,00 %	0,0 %	100 %
50 1251 Laitat ja muut vesikulketusvälineet	250 862 €	1 627 221 €	15,42 %	0,0 %	100 %
51 4599 Muut kulut	248 970 €	214 624 044 €	0,12 %	0,0 %	100 %
52 1257 Puhelinkeskukset ja muut viestintälaitteet	242 878 €	6 255 999 €	3,88 %	0,0 %	100 %
53 4529 Muut käyttöoikeusmaksut	220 788 €	14 451 261 €	1,53 %	0,0 %	100 %
54 4333 Virkistyspalvelut	219 508 €	4 179 552 €	5,25 %	0,0 %	100 %
55 4005 Puhdistusaineet ja -tarvikkeet	149 872 €	4 001 551 €	3,75 %	0,0 %	100 %
56 4391 Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut	133 222 €	6 544 224 €	2,04 %	0,0 %	100 %
57 1256 Toimistokoneet ja laitteet	92 940 €	4 633 357 €	2,01 %	0,0 %	100 %
58 4510 Muut kustannusten korvaukset	85 058 €	44 283 477 €	0,19 %	0,0 %	100 %
59 4324 Pankkipalvelut	65 963 €	5 324 332 €	1,24 %	0,0 %	100 %
60 4341 Pesulapalvelut	62 270 €	2 098 672 €	2,97 %	0,0 %	100 %
61 4203 Kuljetusvälineiden vuokrat	53 531 €	7 475 933 €	0,72 %	0,0 %	100 %
62 1230 Rakennelmat	47 398 €	1 025 203 €	4,62 %	0,0 %	100 %
63 4201 Asuntojen vuokrat	41 824 €	20 835 116 €	0,20 %	0,0 %	100 %
64 1289 Muut aineelliset hyödykkeet	38 148 €	283 530 €	13,45 %	0,0 %	100 %
65 4393 Muut koulutuspalvelut	32 523 €	18 173 651 €	0,18 %	0,0 %	100 %
66 1253 Raskaat työkoneet	20 400 €	2 114 239 €	0,96 %	0,0 %	100 %
67 4310 Asuinrakennusten rakentamispalvelut	13 466 €	120 660 €	11,16 %	0,0 %	100 %
68 1279 Muut kalusteet	9 810 €	2 274 224 €	0,43 %	0,0 %	100 %
69 1202 Soran, turpeen ja muun maa-aineksen alueet	8 410 €	8 410 €	100,00 %	0,0 %	100 %
70 1254 Kevyet työkoneet	8 162 €	1 658 776 €	0,49 %	0,0 %	100 %
71 1280 Taide-esineet	4 195 €	546 128 €	0,77 %	0,0 %	100 %
72 4394 Muut terveyspalvelut	908 €	6 311 369 €	0,01 %	0,0 %	100 %
73 1243 Väylät ja kanavat	0,33 €	0 €	100,00 %	0,0 %	100 %
74 1229 Muut rakennukset	0,01 €	667 091 €	0,00 %	0,0 %	100 %
75 1223 Varistorakennukset	0,01 €	686 €	0,00 %	0,0 %	100 %
82 1249 Muut rakenteet	-0,03 €	156 256 €	0,00 %	0,0 %	100 %
87 4560 Maanpuolustuskalusto		291 578 145 €			
78 1210 Maa-alueet		1 521 668 €			
83 1252 Lentokoneet ja muut ilmajulketusvälineet		1 345 543 €			
85 1200 Metsäalueet		136 452 €			
77 1261 Vesirakenteiden laitteet		84 349 €			
76 1220 Asuinrakennukset		23 117 €			
86 1244 Muut vesirakenteet		6 960 €			
89 1201 Peltoalueet		4 889 €			
79 1222 Teollisuusrakennukset		0 €			
80 1208 Virkistyskäyttöön tarkoitettut maa- ja vesialueet		0 €			
81 1242 Muut maarakenteet		0 €			
88 1219 Muut rakennusmaa- ja vesialueet		0 €			
90 1209 Muut maa- ja vesialueet		0 €			
84 1221 Toimistorakennukset		0 €			
91 4062 Rangaistuslaitosmyymälää varten hankittavien kauppatavaroiden ostot		3 551 689 €			
<b>Yhteensä</b>	<b>1 078 186 301 €</b>	<b>4 269 938 411 €</b>	<b>25,25 %</b>	<b>100 %</b>	







**Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonala - Hankintamenot vuonna 2002**

## Tililajikohtaiset hankintamenot suuruusjärjestyksessä (€)

Tililaji	Hallinnonalan hankinnat	Koko valtion hankinnat
1 4392 Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut	21 467 196 €	392 660 844 €
2 4202 Muiden rakennusten vuokrat	19 665 703 €	598 618 860 €
3 4009 Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat	13 466 940 €	182 023 590 €
4 4502 Matkustuspalvelut	5 900 242 €	142 598 982 €
5 4322 Tietoliikennepalvelut	3 596 601 €	129 134 466 €
6 4323 Atk:n käyttöpalvelut	2 375 213 €	100 629 036 €
7 1255 Atk-laitteet ja niiden ohjelmistot	2 224 423 €	719 677 €
8 4000 Arvoltaan vähäiset koneet, kalusteet ja kuljetusvälineet	2 154 564 €	58 920 857 €
9 4399 Muut ulkopuoliset palvelut	1 932 755 €	164 685 801 €
10 4320 Painatuspalvelut	1 887 878 €	36 581 105 €
11 1259 Laboratoriolaitteet ja -kalusteet	1 748 680 €	34 153 166 €
12 4330 Koulutuspalvelut	1 600 264 €	37 498 959 €
13 4001 Toimistotarvikkeet	378 505 €	36 199 610 €
14 4002 Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet	1 360 409 €	43 599 239 €
15 4500 Pääväräht	1 323 360 €	42 194 856 €
16 4390 Ravitsemispalvelut	1 200 745 €	26 194 292 €
17 4304 Siivouspalvelut	1 034 067 €	36 668 143 €
18 4304 Muiden koneiden ja laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	1 019 374 €	58 668 337 €
19 4003 Elintarvikkeet, juomat ja tupakka	1 008 045 €	37 129 941 €
20 4007 Lämmitys, sähkö ja vesi	979 617 €	51 423 984 €
21 4501 Kilometrikorvaukset	893 120 €	24 412 901 €
22 4331 Työterveyspalvelut	823 217 €	17 063 972 €
23 4529 Muut käyttöoikeusmaksut	672 052 €	14 451 281 €
24 4394 Muut terveyspalvelut	575 477 €	6 311 369 €
25 4321 Ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut	532 581 €	27 210 085 €
26 1257 Puhelinkeskukset ja muut viestintälaitteet	515 053 €	6 255 999 €
27 4201 Asuntojen vuokrat	450 183 €	20 835 116 €
28 4393 Muut koulutuspalvelut	442 025 €	18 173 651 €
29 1269 Muut koneet ja laitteet	439 071 €	20 350 543 €
30 4301 Muiden rakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	432 609 €	58 087 901 €
31 4599 Muut kulut	414 915 €	214 624 044 €
32 4204 Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat	385 641 €	23 972 236 €
33 1250 Autot ja muut maankuljetusvälineet	377 838 €	27 108 370 €
34 4209 Muut vuokrat	372 744 €	15 559 063 €
35 1270 Asuinhuoneisto- ja toimistokalusteet	312 058 €	14 555 809 €
36 4341 Pesulapalvelut	306 811 €	2 098 672 €
37 4004 Vaatteisto	275 865 €	14 446 934 €
38 4329 Muut toimistopalvelut	237 761 €	7 600 286 €
39 4005 Puhdistusaineet ja -tarvikkeet	235 851 €	4 001 551 €
40 4391 Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut	197 267 €	6 544 224 €
41 4006 Poltto- ja voiteluaineet	170 282 €	41 736 564 €
42 4510 Muut kustannusten korvaukset	156 453 €	44 283 477 €
43 4309 Muut korjaus- ja kunnossapitopalvelut	148 047 €	16 840 947 €
44 4333 Virkistyspalvelut	144 438 €	4 179 552 €
45 1258 Audiovisuaaliset koneet ja laitteet	135 951 €	12 704 479 €
46 1256 Toimistokoneet ja laitteet	133 339 €	4 633 357 €
47 4339 Muut henkilöstöpalvelut	116 530 €	2 686 996 €
48 4303 Kuljetusvälineiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	103 419 €	20 494 549 €
49 4342 Ympäristönhoito- ja ylläpitopalvelut	102 633 €	5 899 588 €
50 1260 Muut tutkimislaitteet	99 860 €	9 423 982 €
51 4324 Pankkipalvelut	64 175 €	5 324 332 €
52 4203 Kuljetusvälineiden vuokrat	38 081 €	7 475 933 €
53 1254 Kevyet työkoneet	20 233 €	1 658 776 €
54 1230 Rakennelmat	19 000 €	1 025 203 €
55 1279 Muut kalusteet	17 725 €	2 274 224 €
56 4319 Muut rakentamispalvelut	15 415 €	19 456 763 €
57 4008 Rakennusmateriaali	4 118 €	7 054 102 €
58 1253 Raskaat työkoneet	3 808 €	2 114 239 €
59 4311 Muiden rakennusten rakentamispalvelut	2 875 €	44 719 571 €
60 4302 Maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	2 799 €	479 068 536 €
61 4300 Asuinrakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	781 €	3 976 316 €
62 1280 Taide-esineet		546 128 €
63 1289 Muut aineelliset hyödykkeet		283 530 €
64 1251 Laivat ja muut vesikuljetusvälineet		1 627 221 €
65 1252 Lentokoneet ja muut ilmakuljetusvälineet		1 345 543 €
66 4200 Maanvuokrat		3 631 474 €
67 1249 Muut rakenteet		159 256 €
68 4312 Maa- ja vesirakenteiden rakentamispalvelut		332 128 654 €
69 1229 Muut rakennukset		667 091 €
70 1220 Asuinrakennukset		23 117 €
71 1221 Toimistorakennukset		0 €
72 1200 Metsäalueet		136 452 €
73 4310 Asuinrakennusten rakentamispalvelut		120 680 €
74 1223 Varistorakennukset		696 €
75 1261 Vesirakenteiden laitteet		84 349 €
76 1244 Muut vesirakenteet		8 960 €
77 1210 Maa-alueet		1 521 668 €

PL 33 - STM		
% valtion hankinnoista	% hallinnonalan hankinnoista	Kum.osuus hallinnonalan hankinnoista
5,47 %	22,0 %	22 %
3,29 %	20,1 %	42 %
7,40 %	13,8 %	56 %
4,14 %	6,0 %	62 %
2,79 %	3,7 %	66 %
2,36 %	2,4 %	68 %
2,83 %	2,3 %	70 %
3,66 %	2,2 %	73 %
1,17 %	2,0 %	74 %
5,16 %	1,9 %	76 %
5,12 %	1,8 %	78 %
4,27 %	1,6 %	80 %
3,81 %	1,4 %	81 %
3,12 %	1,4 %	83 %
3,14 %	1,4 %	84 %
4,58 %	1,2 %	85 %
2,82 %	1,1 %	86 %
1,74 %	1,0 %	87 %
2,71 %	1,0 %	88 %
1,90 %	1,0 %	89 %
3,66 %	0,9 %	90 %
4,82 %	0,8 %	91 %
4,65 %	0,7 %	92 %
9,12 %	0,6 %	92 %
1,96 %	0,5 %	93 %
8,23 %	0,5 %	93 %
2,16 %	0,5 %	94 %
2,43 %	0,5 %	94 %
2,16 %	0,4 %	95 %
0,74 %	0,4 %	95 %
0,19 %	0,4 %	96 %
1,61 %	0,4 %	96 %
1,39 %	0,4 %	96 %
2,40 %	0,4 %	97 %
2,14 %	0,3 %	97 %
14,62 %	0,3 %	97 %
1,91 %	0,3 %	98 %
3,13 %	0,2 %	98 %
5,89 %	0,2 %	98 %
3,01 %	0,2 %	98 %
0,41 %	0,2 %	99 %
0,35 %	0,2 %	99 %
0,88 %	0,2 %	99 %
3,46 %	0,1 %	99 %
1,07 %	0,1 %	99 %
2,88 %	0,1 %	99 %
4,34 %	0,1 %	99 %
0,50 %	0,1 %	100 %
1,74 %	0,1 %	100 %
1,06 %	0,1 %	100 %
1,21 %	0,1 %	100 %
0,51 %	0,0 %	100 %
1,22 %	0,0 %	100 %
1,85 %	0,0 %	100 %
0,78 %	0,0 %	100 %
0,08 %	0,0 %	100 %
0,06 %	0,0 %	100 %
0,18 %	0,0 %	100 %
0,01 %	0,0 %	100 %
0,00 %	0,0 %	100 %
0,02 %	0,0 %	100 %
2,29 %	100 %	



## Työministeriön hallinnonala - Hankintamenot vuonna 2002

Tiililajikohtaiset hankintamenot suuruusjärjestyksessä (€)

Tiililaji	Hallinnonalan hankinnat	Koko valtion hankinnat
1 4392 Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut	24 692 279 €	392 660 844 €
2 4202 Muiden rakennusten vuokrat	16 945 788 €	588 618 860 €
3 4312 Maa- ja vesirakenteiden rakentamispalvelut	8 317 966 €	332 128 654 €
4 4322 Tietoliikennepalvelut	5 412 060 €	129 134 466 €
5 4393 Muut koulutuspalvelut	5 160 781 €	18 173 651 €
6 4321 Ilmoitus-, mainos- ja markkinointipalvelut	2 478 274 €	27 210 065 €
7 4000 Arvoltaan vähäiset koneet, kalusteet ja kuljetusvälineet	2 316 071 €	58 920 857 €
8 4323 Atk:n käyttöpalvelut	2 237 877 €	100 629 036 €
9 4502 Matkustuspalvelut	2 161 834 €	142 598 982 €
10 4340 Siivouspalvelut	1 723 189 €	36 668 143 €
11 4399 Muut ulkopuoliset palvelut	1 655 493 €	164 685 801 €
12 1255 Atk-laitteet ja niiden oheislaitteet	1 525 844 €	78 719 677 €
13 4501 Kilometrikorvaukset	1 397 277 €	24 412 901 €
14 4001 Toimistotarvikkeet	1 374 109 €	36 199 610 €
15 4320 Painatuspalvelut	1 267 037 €	36 581 105 €
16 4330 Koulutuspalvelut	987 699 €	37 499 959 €
17 4002 Kirjat, lehdet ja muut painotuotteet	955 750 €	43 599 239 €
18 4500 Päivärahat	915 062 €	42 194 856 €
19 4331 Työterveyspalvelut	873 263 €	17 063 972 €
20 4009 Muut aineet, tarvikkeet ja tavarat	827 233 €	182 023 590 €
21 4204 Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat	756 477 €	23 972 236 €
22 4390 Ravitsemispalvelut	674 739 €	26 194 292 €
23 4007 Lämmitys, sähkö ja vesi	656 639 €	51 423 984 €
24 4304 Muiden koneiden ja laitteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	656 274 €	58 668 337 €
25 4394 Muut terveyspalvelut	542 244 €	6 311 369 €
26 4510 Muut kustannusten korvaukset	467 584 €	44 283 477 €
27 4302 Maa- ja vesirakenteiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	414 825 €	479 068 536 €
28 4361 Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut	403 726 €	6 544 224 €
29 4008 Rakennusmateriaali	350 986 €	7 054 102 €
30 4309 Muut korjaus- ja kunnossapitopalvelut	302 257 €	16 840 947 €
31 4209 Muut vuokrat	242 474 €	15 559 063 €
32 4003 Elintarvikkeet, juomat ja tupakka	211 572 €	37 129 941 €
33 4311 Muiden rakennusten rakentamispalvelut	204 594 €	44 719 571 €
34 4319 Muut rakentamispalvelut	189 586 €	19 456 763 €
35 4329 Muut toimistopalvelut	181 237 €	7 600 286 €
36 1241 Rautatierakenteet	152 978 €	40 934 340 €
37 4333 Virkistyspalvelut	149 972 €	4 179 552 €
38 4529 Muut käyttöoikeusmaksut	138 011 €	14 451 261 €
39 4301 Muiden rakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	136 620 €	58 087 901 €
40 1270 Asuinhuoneisto- ja toimistokalusteet	116 905 €	14 555 809 €
41 4004 Vaatteisto	116 566 €	14 446 934 €
42 1256 Toimistokoneet ja laitteet	108 110 €	4 633 357 €
43 4339 Muut henkilöstöpalvelut	102 504 €	2 686 996 €
44 4599 Muut kulut	100 152 €	214 624 044 €
45 1269 Muut koneet ja laitteet	92 458 €	20 350 543 €
46 4203 Kuljetusvälineiden vuokrat	82 269 €	7 475 933 €
47 4006 Poltto- ja voiteluaineet	77 510 €	41 736 564 €
48 1258 Audiovisuaaliset koneet ja laitteet	67 333 €	12 704 479 €
49 4005 Puhdistusaineet ja -tarvikkeet	58 790 €	4 001 551 €
50 4303 Kuljetusvälineiden korjaus- ja kunnossapitopalvelut	54 138 €	20 494 549 €
51 4342 Ympäristönhoito- ja ylläpitopalvelut	44 356 €	5 899 588 €
52 4341 Pesulapalvelut	37 979 €	2 098 672 €
53 1257 Puhelinkeskukset ja muut viestintälaitteet	32 771 €	6 255 999 €
54 4201 Asuntojen vuokrat	27 258 €	20 835 116 €
55 4324 Pankkipalvelut	22 662 €	5 324 332 €
56 1250 Autot ja muut maankuljetusvälineet	20 813 €	27 108 370 €
57 1254 Kevyet työkoneet	7 207 €	1 658 776 €
58 1260 Muut tutkimuslaitteet	7 165 €	9 423 982 €
59 1251 Laivat ja muut vesikuljetusvälineet	6 036 €	1 627 221 €
60 4300 Asuinrakennusten korjaus- ja kunnossapitopalvelut	3 658 €	3 976 316 €
61 1279 Muut kalusteet	1 742 €	2 274 224 €
62 1280 Taide-esineet	1 000 €	546 128 €
63 4200 Maanvuokrat	389 €	3 631 474 €
64 1289 Muut aineelliset hyödykkeet	0,3 €	283 530 €
65 1259 Laboratoriolaitteet ja -kalusteet		34 153 166 €
66 1253 Raskaat työkoneet		2 114 239 €
67 1230 Rakennelmat		1 025 203 €
68 4310 Asuinrakennusten rakentamispalvelut		120 660 €
69 1223 Varistorakennukset		686 €
70 1261 Vesirakenteiden laitteet		84 349 €
71 4560 Maanpuolustuskalusto		291 578 145 €
72 1209 Muut maa- ja vesialueet		0 €
73 1243 Väylät ja kanavat		0 €
74 1252 Lentokoneet ja muut ilmailukuljetusvälineet		1 345 543 €
75 1249 Muut rakenteet		156 256 €
76 1229 Muut rakennukset		667 091 €
77 1220 Asuinrakennukset		23 117 €
78 1221 Toimistorakennukset		0 €
79 1200 Metsäalueet		136 452 €
80 1244 Muut vesirakenteet		6 960 €
81 1210 Maa-alueet		1 521 668 €
82 1219 Muut rakennusmaa- ja vesialueet		0 €
83 1240 Tierakenteet		1 170 731 €
84 1201 Peltoalueet		4 889 €
85 1222 Teollisuusrakennukset		0 €
86 4082 Rangaistuslaitosmymälää varten hankittavien kauppatavaroiden ostot		3 551 689 €
87 1211 Tiepohjat		19 097 735 €
88 1212 Rautatiepohjat		2 312 482 €
89 1202 Soran, turpeen ja muun maa-aineksen alueet		8 410 €
90 1208 Virkistyskäyttöön tarkoitettui maa- ja vesialueet		0 €
91 1242 Muut maarakenteet		0 €
<b>Yhteensä</b>	<b>91 250 454 €</b>	<b>4 269 938 411 €</b>

PL 34 - TM		
% valtion hankinnoista	% hallinnonalan hankinnoista	Kum.osuus hallinnonalan hankinnoista
6,29 %	27,1 %	27 %
2,83 %	18,6 %	46 %
2,50 %	9,1 %	55 %
4,19 %	5,9 %	61 %
28,40 %	5,7 %	66 %
9,11 %	2,7 %	69 %
3,93 %	2,5 %	72 %
2,22 %	2,5 %	74 %
1,52 %	2,4 %	76 %
4,70 %	1,9 %	78 %
1,01 %	1,8 %	80 %
1,94 %	1,7 %	82 %
5,72 %	1,5 %	83 %
3,80 %	1,5 %	85 %
3,46 %	1,4 %	86 %
2,63 %	1,1 %	87 %
2,19 %	1,0 %	88 %
2,17 %	1,0 %	89 %
5,12 %	1,0 %	90 %
0,45 %	0,9 %	91 %
3,16 %	0,8 %	92 %
2,58 %	0,7 %	93 %
1,28 %	0,7 %	93 %
1,12 %	0,7 %	94 %
8,59 %	0,6 %	95 %
1,06 %	0,5 %	95 %
0,09 %	0,5 %	96 %
6,17 %	0,4 %	96 %
4,98 %	0,4 %	97 %
1,79 %	0,3 %	97 %
1,56 %	0,3 %	97 %
0,57 %	0,2 %	97 %
0,46 %	0,2 %	98 %
0,97 %	0,2 %	98 %
2,38 %	0,2 %	98 %
0,37 %	0,2 %	98 %
3,59 %	0,2 %	98 %
0,96 %	0,2 %	99 %
0,24 %	0,1 %	99 %
0,80 %	0,1 %	99 %
0,81 %	0,1 %	99 %
2,33 %	0,1 %	99 %
3,81 %	0,1 %	99 %
0,05 %	0,1 %	99 %
0,45 %	0,1 %	99 %
1,10 %	0,1 %	99 %
0,19 %	0,1 %	100 %
0,53 %	0,1 %	100 %
1,47 %	0,1 %	100 %
0,26 %	0,1 %	100 %
0,75 %	0,0 %	100 %
1,81 %	0,0 %	100 %
0,52 %	0,0 %	100 %
0,13 %	0,0 %	100 %
0,43 %	0,0 %	100 %
0,08 %	0,0 %	100 %
0,43 %	0,0 %	100 %
0,08 %	0,0 %	100 %
0,37 %	0,0 %	100 %
0,09 %	0,0 %	100 %
0,08 %	0,0 %	100 %
0,18 %	0,0 %	100 %
0,01 %	0,0 %	100 %
0,00 %	0,0 %	100 %
<b>2,14 %</b>	<b>100 %</b>	



